

YSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Získávání a výběr zaměstnanců
Employees Recruitment and Selection

Student: Markéta Elšíková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2010

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracovala samostatně.

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce, kterou byla Ing. Andrea Čopíková, za strávený čas, vstřícné, ochotné jednání a samozřejmě za cenné informace, rady, připomínky, které napomohly k vypracování mé práce. Poděkovat bych chtěla také za ochotu spolupracovat celé firmě DPOV, a.s. v Přerově, zejména zaměstnankyním personálního oddělení ve firmě DPOV, a.s. v Přerově.

V Ostravě dne 7. 5. 2010

.....

Markéta Elšíková

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců	3
2.1. Role personálního útvaru a liniových manažerů	4
2.2. Charakteristika získávání a výběru pracovníků.....	5
2.2.1. Proces získávání a výběru zaměstnanců.....	5
2.3. Získávání pracovníků.....	6
2.4. Výběr zaměstnanců.....	18
2.4.1. Charakteristika metod výběru pracovníků	19
2.5. Metoda výzkumu	24
2.5.1. Validita metod	24
2.5.2. Dotazníkové šetření.....	25
2.6. Hodnocení efektivnosti získávání a výběru zaměstnanců	25
3. Charakteristika organizace	25
3.1. Historie a současnost organizace	26
3.2. Dílny pro opravu vozidel v Přerově.....	27
3.3. Personální oddělení DPOV,a.s. v Přerově.....	28
3.4. Systém získávání a výběr zaměstnanců ve firmě DPOV, a.s. v Přerově.....	29
4. Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve firmě DPOV, a.s. v Přerově.....	32
4.1. Organizace dotazníkového šetření.....	33
4.2. Analýza dotazníkového šetření.....	33
4.3. Vyhodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců.....	34

4.4.	Shrnutí výsledků z dotazníkového šetření	48
5.	Návrhy a doporučení.....	49
6.	Závěr.....	52
7.	Seznam použité literatury.....	53

1. Úvod

Bakalářská práce je zaměřena na proces získávání a výběru zaměstnanců. Kompetentní a loajální zaměstnanci jsou největším bohatstvím každé organizace. Zaměstnanci mají rozhodující vliv na existenci, prosperitu, rozvoj, konkurenceschopnost každé organizace. Cílem každé organizace je tedy získat a vybrat dostatečně kvalifikované lidi, kteří odpovídají stanoveným požadavkům dané organizace a jdou ruku v ruce s charakterem volného pracovního místa. Lidé ovlivňují celý chod organizace a jsou schopni uvést do pohybu další zdroje tak, aby výsledkem byl jejich soulad a vedly k dosažení cíle dané organizace. Při získávání a výběru zaměstnanců je v praxi možné uplatnit různé metody, které personalistům, popř. příslušným manažerům napomáhají obsadit volná pracovní místa co možná nejvhodnějšími kandidáty.

Od roku 2008 dochází v České republice k řadě negativním ekonomickým změnám. Důvodem těchto změn je dopad celosvětové hospodářské krize. Z pohledu domácností, firem, ale i státu je výrazným a nejvíce pocítovaným důsledkem hospodářské krize nesoulad mezi poptávkou a nabídkou na trhu práce. Řada organizací snižuje stavy, v horším případě organizace zcela zanikají, čímž dochází k navýšení počtu nezaměstnaných. V současné době se míra nezaměstnanosti pohybuje kolem 10%, která odpovídá průměrné míře nezaměstnanosti v EU, která se má během roku 2010 vyšplhat až na 10,3% (Nezaměstnanost v eurozóně dosáhla 10%, 2010). I přestože dochází k navýšení uchazečů na jedno pracovní místo a organizace mají možnost si vybírat z více nabídek, je důležité správně tyto nabídky posoudit a vyhodnotit – pro organizace není důležitá kvantita, ale kvalita pracovní síly.

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě informací od příslušných personalistek podniku DPOV, a.s. v Přerově a pomocí metody dotazníkového šetření analyzovat a zhodnotit proces získávání a výběru zaměstnanců a zjistit jeho silné a slabé stránky. Na základě těchto získaných informací navrhnout zlepšení tohoto procesu a tím přispět k dosažení, popř. přiblížení se k požadavkům „3E“ podle Hroníka (1999, str. 92), tzn. efektivnosti – výběr nejvhodnějšího kandidáta, etičnosti – volba nediskriminujících kritérií na pracovní místo, ekonomičnosti - vynaložení přiměřených finančních prostředků. Předpokladem je, že pokud firma bude dodržovat obecně stanovené postupy v získávání a výběru zaměstnanců, zvolí vhodnou metodu k tomuto procesu a navíc bude schopna reagovat na vnější (např. situace na trhu práce, vztahy v daném odvětví) a vnitřní faktory

(např. finanční situace podniku, velikost firmy), dosáhne – jako celek, požadované efektivnosti. A to je cílem každé organizace.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, a sice na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část je zaměřena na poznatky z odborné literatury týkající se zvoleného tématu – Získávání a výběr zaměstnanců. Obsahuje jednu hlavní kapitolu, která je členěna do tří podkapitol, rozvádějí postupně zvolené téma. Prostřednictvím jich jsou sděleny obecné informace vztahující se k procesu získávání a výběru zaměstnanců. Z těchto získaných materiálů vychází druhá část bakalářské práce, která se zaměřuje na využití teoretických poznatků v praxi. V praktické části jsou, již aplikovány teoretické znalosti v konkrétní firmě. V této bakalářské práci se jedná o velkou firmu DPOV,a.s. v Přerově, kde je provedena analýza systému získávání a výběru zaměstnanců, vyhodnocení tohoto systému s navrženými řešení k jeho zlepšení.

2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

Hlavním předpokladem každé úspěšné organizace je stanovení, jakým způsobem chce směřovat k dosažení požadovaného cíle. Zvolený způsob vedoucí k dosažení nebo alespoň přiblížení se k cíli se souhrnně označuje jako strategie, kterou si každá organizace sestavuje individuálně dle jejich potřeb a cílů.

V rámci řízení lidských zdrojů působí strategie na funkční úrovni, tzn., že se vztahují ke konkrétnímu organizačnímu útvaru v podniku, např. se zaměřují na personální oblast – jedná se o strategie získávání, výběru, odměňování, vzdělávání zaměstnanců aj. Hlavní smyslem strategie řízení lidských zdrojů je napomáhat manažerům při rozhodování o jejich zaměstnancích, jejichž rozhodnutí vedou k ovlivnění úspěšnosti organizace jako celku.

Jednotlivé strategie vycházející z personální oblasti se souhrnně označují jako personální strategie. Pozornost personální strategie je soustředěna na personální strukturu, která by měla odpovídat požadavkům dané organizace a měla by být soustředěna na optimalizaci počtu zaměstnanců ve firmě. Personální strategie je sestavována na základě znalostí, jak vnitřních (např. znalost organizace, práce, zaměstnanců), tak vnějších podmínek (např. jaký je populační vývoj, vývoj trhu, hodnotové orientace lidí či technické a technologické změny), které působí a ovlivňují firmu. Aby podnik fungoval tak, jak by měl, je důležité, aby všechny strategie na funkcionální úrovni byly vzájemně sladěny a sladěny s celkovou strategií firmy.

Personální strategie je úzce spojena s personální politikou, která se zaměřuje na řízení a organizace personálních činností s cílem dosažení stanovených cílů zmíněné strategie. Obecně se jedná o soubor postupů, zásad a pravidel, které jsou dodržovány a uplatňovány při realizaci personálních procesů. V rámci procesu získávání a výběru zaměstnanců je uplatňována tato personální politika:

- v rámci získávání zaměstnanců jsou používány veškeré přístupné zdroje a metody,
- v rámci výběru zaměstnanců se využívají formy výběrového řízení dle standardizované metodiky,
- uchazeči jsou vybíráni dle jejich schopností úspěšně vykonávat nabízenou práci aj.

2.1. Role personálního útvaru a liniových manažerů

Získávání a výběr zaměstnanců je hlavním úkolem personálního útvaru či liniových manažerů spolupracujících s příslušnými vedoucími pracovníky. Vztah mezi personalisty a liniovými manažery je blízký. Personalisté poskytují služby, rady, pomoc liniovým manažerům za účelem dosáhnout jejich cílu prostřednictvím lidí. Naopak liniový manažery říkají lidem, co mají dělat a přebírají odpovědnost za své jednání. Blíže jsou role personalistů a liniových manažerů znázorněny v Tab. 2. 1. a v Tab. 2. 2.

Tab. 2. 1 Role personalistů v procesu získávání a výběru zaměstnanců

Personalisté	
Získávání	Výběr
<ul style="list-style-type: none">- předpovídají potřebu nových zdrojů- připravují návrhy na inzerát- plánují, vedou, proces získávání- monitorují, hodnotí proces získávání	<ul style="list-style-type: none">- mají prvotní kontakt s uchazeči- provádějí prvotní rozhovory- provádějí potřebné testy- obstarávají podklady, informace- vybírají nejvhodnější uchazeče k finálnímu rozhovoru před manažery- hodnotí úspěšnost výběru

Zdroj: Mathis (2008, str. 200, 230)

Tab. 2. 2 Role liniových manažerů v procesu získávání a výběru zaměstnanců

Liniovní manažeri	
Získávání	Výběr
<ul style="list-style-type: none">- předpovídají potřebu zaměstnance na volné pracovní místo- rozhodují o požadavcích na zaměstnance- posuzují úspěšnost procesu získávání	<ul style="list-style-type: none">- hledají kvalifikované zaměstnance dle požadavků na pracovní místo- osobně se účastní procesu výběru- provádějí rozhovor s finálními uchazeči- rozhodují o výběru uchazeče- ověřují informace o vybraném uchazeči

Zdroj: Mathis (2008, str. 200, 230)

Personální činnost je realizována v případě, kdy organizace vzniká, rozšiřuje se, anebo dochází ke změně struktury organizace. V těchto situacích se zaměřují personalisté popř.

linioví manažeři na plánování, zajištění a obsazení volných pracovních pozic. Je důležité si uvědomit, že se jedná o oboustranný vztah mezi podnikem a uchazečem. Podnik nabízí pracovní příležitost, vyhledává pracovní sílu, která by byla pro organizaci přínosem. Na druhé straně stojí uchazeč na volné pracovní místo, který disponuje pracovní silou, a jehož snem je vyhledat takové pracovní místo poskytující výhodný plat a různé výhody.

2.2. Charakteristika získávání a výběru pracovníků

Získávání a výběr zaměstnanců je jednou z personálních činností ovlivňující její další činnosti. Vedle činností jako je získávání a výběr zaměstnanců, jsou i takové personální činnosti jako např. formování, fungování a využívání člověka v pracovním procesu, organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávání práci. Je proto velice důležité, aby tento proces byl proveden důkladně a nebyl podceněn, neboť od něj se odvíjí fungování dalších personálních činností ve firmě. A to buď v pozitivním, nebo negativním slova smyslu.

2.2.1. Proces získávání a výběru zaměstnanců

Personalisté, popř. příslušní manažeři v rámci procesu získávání a výběru zaměstnanců musí činit rozhodnutí, kdo z uchazečů nejvíce splňuje a odpovídá stanoveným požadavkům organizace na volné pracovní místo. Každé rozhodnutí, nejenom v oblasti personální činnosti, stojí čas a peníze. Z tohoto důvodu je na místě promyšlenost celého procesu a ujasnění si požadavků na potenciálního uchazeče o pracovní místo. K tomu napomáhá vypracování „tzv. inventury pracovních úkolů a pracovních míst“, která upřesňuje potřeby a požadavky na své budoucí zaměstnance, jak tvrdí Koubek (2003, str. 41). Jak je uvedeno v knize Koubka (2002, str. 117), u procesu musí být jasná představa toho „co dělat a jak to udělat“. Naopak pokusům a omylům je potřebné se v co největší míře vyhýbat – zejména u malých firem¹, kde pokus a omyl může vést až k fatálním důsledkům, jako je např. celkový

¹ Malé, střední a velké podniky se definují podle počtu zaměstnanců, ročního obrátu a bilanční sumy. Malý podnik má méně než 50 zaměstnanců, roční obrát menší nebo roven 10 mil. EUR a jeho bilanční suma je menší nebo rovna 10 mil. EUR. Střední pokud má méně než 250 zaměstnanců, roční obrát menší nebo roven 50 mil. EUR a jeho bilanční suma je menší nebo rovna 43mil. EUR. Velký podnik má více než 250 zaměstnanců, roční obrát větší než 50 mil. EUR a jeho bilanční suma je větší než 43 mil. EUR. (viz Živnostenský zákoník)

úpadek firmy. Dobře připravený a promyšlený proces získávání a výběru zaměstnanců se projevuje v:

- snížené potřebě organizace investovat do vzdělávacích programů,
- redukci zbytečných výdajů za přesčasovou práci,
- fluktuaci pracovníků a náklady s ní spojené, které jsou snižované,
- zvýšení výkonnosti z hlediska kvality i kvantity,
- zlepšení mezilidských vztahů v organizaci.

Obr. 2. 1 Schéma procesu získávání a výběru zaměstnanců



Zdroj: Stýblo (2003, str. 56)

2.3. Získávání pracovníků

Jak již dříve bylo definováno, získávání pracovníků je činnost, která má volné pracovní místo udělat zajímavým a to takovým způsobem, aby přilákalo dostatečné

množství odpovídajících uchazečů. Získávání pracovníků se nezaměřuje pouze na současnou potřebu pracovní síly, ale především na potřebu budoucí. Je rozhodováno o optimálním počtu zaměstnanců, o adekvátní kvalifikaci. Podstatnou roli hrají i zájmy uchazeče o volné pracovní místo. Zájmy by měly být totožné nebo alespoň se přibližovaly zájmům organizace, což by přispívalo k efektivnějšímu plnění cílů organizace.

Dle Koubka (2007) je získávání pracovníků rozděleno do 12 jednotlivých kroků. Tyto kroky jsou charakteristické svou návazností a vhodností jejich dodržování. Jsou součástí důkladně propracovaného postupu získávání pracovníků, který snižuje podniku možné časové a finanční ztráty související s obsazením volného pracovního místa. Stavebním kamenem celého procesu získávání zaměstnanců je včasná identifikace potřeby získat pracovníka, od čehož se vyvíjí další kroky (viz tabulka 2. 3.). Ve finální fázi tohoto procesu dochází k sestavení seznamu vhodných uchazečů postupujících do výběrového řízení.

Tab. 2. 3 Jednotlivé kroky procesy získávání a výběru zaměstnanců

1. identifikace potřeby získávání pracovníků,
2. popis a specifikace obsazovaného pracovního místa
3. zvážení alternativ
4. výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založí získávání a výběr pracovníků
5. identifikace potenciálních zdrojů uchazečů
6. volba metod získávání pracovníků
7. volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů
8. formulace nabídky zaměstnání
9. uveřejnění nabídky zaměstnání
10. shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi,
11. předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací
12. sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

Zdroj: Koubek (2007, str. 131)

Bakalářská práce pojednává o průběhu celého procesu získávání zaměstnanců, a proto je na místě důkladně věnovat pozornost i jeho jednotlivým krokům

1. krok: Identifikace potřeby získávání pracovníků

Jak již bylo výše zmíněné, identifikace potřeby získávání pracovníků je výchozím bodem pro zahájení procesu získávání zaměstnanců. Potřeba oslovit, přilákat nové zaměstnance vychází z plánů organizace (např. plán činnosti, plán investic, plán technického rozvoje). Z informací plynoucích z těchto plánů personalisté, popř. linioví manažeři odhadují počet, kvalifikaci pracovníků a v neposlední řadě se zaměřují i na prognózy budoucích potřeb organizace.

V některých případech ovšem není možné včasné identifikovat potřebu pracovníků. Časový předstih je ovlivněn typem skutečnosti, zda je ovlivnitelná či neovlivnitelná. Klasickým příkladem neovlivnitelné skutečnosti je náhlé úmrtí pracovníka, kdy okamžitě zaniká pracovní poměr mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Včasný odhad volné pracovního místa není tak možný. Naopak ovlivnitelné skutečnosti jako je např. odchod zaměstnance z organizace, je zaměstnavatel chráněn stanovenou výpovědní lhůtou² v pracovní smlouvě, jestliže obě strany nepřistoupily na dohodu. Zaměstnavatel je tak předem obeznámen s možností vzniku volného pracovního místa v budoucnosti.

2. krok: Popis a specifikace pracovního místa

Odhad kvalifikace pracovníků je konkrétně uveden v popisu a specifikaci pracovního místa. Jedná se o dokumenty, které vycházející z analýzy pracovního místa a zároveň které stanovující, koho organizace hledá, jaké požadavky by měly být splněny na straně uchazeče. Popis pracovního místa by měl obsahovat např. název pracovního místa, pracovní funkce, rozhodující typy pracovních úkolů a za co je pracovník odpovědný, místo výkonu práce nebo pracovní podmínky. Naopak ve specifikaci pracovního místa by mělo být např. vzdělání a kvalifikace, dovednosti, pracovní zkušenosti a charakteristika osobnosti.

Informace obsažené v popisu a specifikaci pracovního místa organizace získává, jednak prostřednictvím fyzických osob informované o povaze pracovního místa (např.

² Zákoník práce v §51 odst. 1, stanovuje nejméně 2 měsíční výpovědní lhůtě, než skončí pracovní poměr.

samotný držitel pracovního místa, odcházející pracovník, vedoucí pracovník, expert) a jednak z písemných materiálů organizace (např. pracovní deníky, plány pracovišť). Možností organizace je zvolit si vhodný zdroj informací. Cílem organizace je vybrat takový zdroj informací, který by poskytl nejvěrohodnější a nejobjektivnější informace vztahující se k pracovnímu místu. K získání adekvátních informací je doporučena kombinace zdrojů informací.

3. krok: Zvážení alternativ

Každá organizace usiluje o optimální hospodaření s pracovní silou a o optimálně vynaložené náklady práce. Z tohoto důvodu organizace zvažuje následující alternativy, např.:

- zrušení pracovního místa,
- pokrytí práce formou přesčasů,
- pokrytí práce formou dočasného pracovního úvazku atd.

4. krok: Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků

Výběr bodů obsažených v popisu a specifikaci pracovního místa je ovlivněn dvěma hledisky. První hledisko je z pozice uchazeče a druhé z pozice organizace. Uchazeč vnímá zveřejnění úplné verze popisu a specifikace pracovního místa jako demotivující prvek. Přehnané množství požadavků organizace odrazuje jak nekvalifikované, tak kvalifikované pracovníky, kteří by mohli být přínosem pro firmu. Z pohledu organizace se jedná především o finanční náročnost jejich zveřejnění, neboť jsou součástí obsahové stránky inzerátu. Výběr z rozsáhlého a podrobného popisu a specifikace pracovního místa souvisí s tím, co je opravdu důležité a nutné pro poskytnutí realistického obrazu pracovního místa a tím, čím musí uchazeč disponovat.

Důležitou součástí popisu a specifikace pracovního místa jsou požadavky, které jsou rozděleny podle na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové. Uspořádání těchto požadavků není náhodné, ale podle důležitosti jejich významu pro organizaci. Klíčovou roli mají nezbytné požadavky, bez nichž není možné dosáhnout úspěchu. V opačném případě

poměrně bezvýznamnou roli mají okrajové požadavky, které lze snadno zajistit i jinak a často v popisu a ve specifikaci pracovního místa nejsou zmíněny.

5. krok: Identifikace potenciálních zdrojů uchazeče

Personalisté, popř. příslušní manažeři rozhodují o tom, z jakých zdrojů (vnitřních či vnějších) je nejvhodnější obsadit volné pracovní místo. Volba jejich rozhodnutí závisí na firemní tradici, zkušenostech, finančních prostředcích, prioritách a zvážení jejich výhod a nevýhod pro organizaci. Obecně platí, že firmy preferují obsazení volného pracovního místa vnitřními zdroji (viz. Tab. 2. 4.) před externími (viz Tab. 2. 5).

Tab. 2. 4 Vnitřní zdroje pracovních sil

Vnitřní zdroje pracovních sil
pracovní síly vytvořené v důsledku technického rozvoje
zaměstnanci uvolňováni v souvislosti s ukončením nějaké výroby či jinými organizačními změnami (nadbyteční zaměstnanci)
zaměstnanci, kteří mají zájem o změnu pracovního místa

Zdroj: Bláha, Kaňáková, Babicová (2000, str. 64)

Výhodou vnitřních zdrojů je především důkladnější znalost pracovníka. Organizace může lépe posoudit jeho silné i slabé stránky, které usnadňují rozhodnutí, zda se na pracovní místo hodí či nikoliv. Mimo jiné je pracovník obeznámen s chodem firmy, s jeho sociálním a pracovním prostředím – možné předchozí absolvování kurzů, školení, stáží zprostředkovaných organizací. Adaptace pracovníka na nové pracovní místo, v tomto případě, není nutná, a proto může víceméně rovnou vykonávat danou funkci. Důležité je zmínit, že využívání vnitřních zdrojů se projevuje v upevněných vztazích v podniku. Pracovníci vědí, že jejich práce může být oceněna kariérním růstem. Naopak nevýhodou vnitřních zdrojů je stranění se novým myšlenkám, postojům, názorům, zkušenostem zvenčí. Dále je to např. možnost narušení pracovní morálky v důsledku konkurenčních bojů mezi zaměstnanci o volná pracovní místa.

Tab. 2. 5 Vnější zdroje pracovních sil

Vnější zdroje pracovních sil	
-	volné pracovní síly na trhu práce (např. nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce)
-	čerství absolventi škol či jiných institucí připravující mládež na povolání
-	zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele nebo jež nabídka naší organizace k tomuto rozhodnutí přivede

Zdroj: Bláha, Kaňáková, Babicová (2000, str. 64)

V případě vnějších zdrojů patří mezi výhody skutečnost, že schopnosti a talent příchozích zdrojů je mnohem širší. Mohou přinést do podniku nové pohledy, názory, postoje a zkušenosti. Tyto zdroje jsou charakteristické rychlejším a snadnějším získáváním vysoce kvalifikovaných pracovníků. Nevýhody u vnějších zdrojů převyšují jeho klady. Patří sem především jejich časová (např. na přípravu, jednání s uchazeči, rozhodnutí, adaptaci, orientaci v podniku) a finanční náročnost (např. vynaložené náklady na jejich doškolování, zácviky). Stejně jako u vnitřních zdrojů i zde existuje možnost vzniku konfliktů v pracovním kolektivu.

Konkrétní preference malých, středních a velkých organizací

Malé organizace preferují oslovení vnějších zdrojů. Oslovují kvalifikovanou pracovní sílu, která ve většině případů je v pracovním poměru s jinou firmou. Proto se zaměřují i na nezkušenou pracovní sílu jako jsou např. čerství absolventi škol, učilišť. V opačném případě střední a velké organizace preferují získávání pracovníků z vnitřních zdrojů a to z důvodu jejich převyšujících výhod nad vnějšími zdroji.

Malé, střední ale i velké firmy využívají tzv. doplňkové zdroje, k nimž se řadí ženy v domácnosti, obyvatelé důchodového věku a studenti (Stýblo, 2003). Oslovena, popř. získána je nejenom pracovní síla žijící na území České republiky, ale i ze zahraničí. U zahraničních uchazečů jsou daleko úspěšnější střední a velké firmy, neboť malé firmy nejsou schopny zahraničním uchazečům nabídnout dostatek výhod (např. možnost ubytování, kvalitní zaškolení).

6. krok: Volba metod získávání pracovníků

Základem pro výběr adekvátní metody získávání pracovníků je uvědomění si, ze kterých zdrojů chce organizace pokrýt potřebu nového pracovníka, kolik finančních prostředků má k dispozici a kolik času na jeho získání. Nelze ani opomenout požadavky pracovního místa a současnou situaci na trhu práce. Existuje široká škála metod, které mohou být v rámci získávání pracovníků použity. Metody vyhledávání a získávání pracovníků si organizace zajišťuje vlastními (tzn. samostatně a obsazuje volná pracovní místa vnitřními zdroji) nebo externími silami (např. spolupracuje s komerčními firmami³, s úřadem práce a obsazuje volná pracovní místa vnějšími zdroji).

Přehled jednotlivých metod

Každá organizace má možnost výběru z široké škály metod k získávání zaměstnanců. Pro účel bakalářské práce jsou použity metody popsané podle autorů Bláha (2000) a Hroníka (1999). Mezi ně patří:

- **uchazeči se nabízejí sami**

Tato metoda je využívána organizacemi, které mají dobrou pověst jako zaměstnavatelé a nabízejí dobré pracovní podmínky (např. práce je adekvátně placená, výhodná personální a sociální politika). Jejich přístup oslovení uchazečů je pasivní, neboť uchazeči sami přicházejí do organizace a to za účelem nabídnutí své pracovní síly. Výhodou této metody je finanční nenáročnost - nejsou vynaloženy náklady na inzerci. Nevýhoda spočívá v časové náročnosti související s poskytnutím informací jednotlivým uchazečům. Ačkoliv se jedná o plynulé nabídky, často chybí možnost porovnání s ostatními kandidáty, čímž se zvyšuje možnost obsazení pracovního místa nedostatečně kvalifikovaným pracovníkem.

- **přímé oslovení vyhlédnutého jedince**

Klíčovou roli hrají vedoucí pracovníci, kteří hodnotí a sledují zaměstnance z různých organizací. V případě uvolnění místa jsou vybráni tací zaměstnanci, kteří jsou kreativní, schopní, dobří v oboru. Výhodou této metody je snížení jednak časové,

³ Zákoník práce v §51 odst.1, stanovuje nejméně 2 měsíční výpovědní lhůtě, než skončí pracovní poměr.

jednak finanční náročnosti a zvýšení efektivnosti. Negativem této metody, v případě oslovení jedince z jiné organizace, je možnost zhoršení interakce mezi organizacemi.

- **doporučení stávajícího pracovníka**

Základním předpokladem pro využití této metody je informovanost stávajícího pracovníka o volném pracovním místě, o povaze pracovního místa a z něho vyplývajících požadavků. Princip je velice jednoduchý. Zaměstnanec dává organizaci návrh na vhodného uchazeče, ať se již jedná o uchazeče z rodinného, příbuzenského kruhu nebo jde o zcela neznámého jedince. Jedná se o velice rychlý, levný, spolehlivý zdroj k získání vhodného pracovníka. Stávající pracovník si chrání svoji pověst před zaměstnavatelem, tudíž je předpokladem, že svoje doporučení důkladně zvažuje. Nevýhoda spočívá v nemožnosti porovnání s ostatními uchazeči a možnosti vzniku kliky v podniku.

- **ústní dotaz nebo nabídka**

Organizací jsou oslovováni známí nebo vytipovaní jedinci. Zájmem organizace je od nich zjistit, zda nevědí o vhodném pracovníkovi, popř. by sami neměli zájem o nabízené pracovní místo. Ústní dotaz nebo nabídka je levným způsobem, jak získat pracovníky. Spolehlivost těchto způsobů závisí na skutečnosti, zda se jedná o známé nebo náhodně oslovené jedince. Nevýhodou je časová náročnost, nemožnost porovnání s jinými uchazeči a možnost jejich ovlivňování.

- **vývěšky v podniku nebo mimo podnik**

Úspěšnost zvolené metody vedoucí k získání pracovníků je ovlivněna správnou volbou místa. Vývěšek, aby dosáhl efektivního výsledku, musí být vyvěšen na frekventovaném místě. Zajišťují levné oslovení potenciálních uchazečů, poskytují dostatečné informace o pracovním místě, požadavcích a pracovních podmínkách. Vývěšky jsou charakteristické racionálním výběrem zaměstnanců a vyhrazeným termínem, dokdy mohou uchazeči projevit zájem o pracovní místo. Nevýhodami této metody je jednak omezený počet oslovených uchazečů, jednak nepřehlednost vývěšku, což je následkem velkého množství vývěšek jiných organizací.

- **letáky vkládané do poštovních schránek**

Letáky jsou určeny obyvatelům daného území. Doručovány jsou prostřednictvím poštovních doručovatelů nebo specializovaných organizací poskytujících tyto služby. Hlavním cílem letáků je zaujmout uchazeče a poskytnutí potřebných informací o pracovním místě, popř. firmě. Pro kvalitní přípravu letáku je na místě spolupráce organizace s odborníky. Efektivnost závisí na množství letáků a zaměřuje se na oslovení méně kvalifikovaných pracovníků. Výhody jsou podobné jako u vývěšku, avšak hlavním rozdílem jsou finanční náklady – metoda letáku je dražší.

- **spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Oslovování jsou čerství absolventi či studenti, o nichž je znám jejich profil vzdělání. Dle názoru Koubka (1999, str. 123) je cílem organizace získat „praxí nezkažených“, ale talentovaných, perspektivních, „tvárných“ a ambiciózních pracovníků. Organizace pro takový způsob oslovení využívají dny (např. Firemní dny, Pracovní snídane či obědy, Dny otevřených dveří). Tento postup získání pracovníků je levný a efektivní – potřebné informace o studentovi jsou předem známy. Jelikož se firma rozhodne zaměstnávat studenta s nedostatkem zkušeností, musí mu věnovat více pozornosti při jeho adaptaci, při zácviku. Hlavním problémem u zaměstnávání studentů je jejich sezónnost, neboť je není možné zaměstnávat v průběhu roku.

- **inzerce ve sdělovacích prostředcích**

Inzeráty mohou být umístěny v různých sdělovacích prostředcích, např. v tiskovinách včetně odborných periodik, v rozhlasu či v televizi. Organizace se prostřednictvím inzerce může zaměřit na region dle sídla organizace, na území celého státu nebo inzerát může být mezinárodního charakter. Výhodou metody je rychlá dostupnost a oslovení adresáta, který získá mnohem více informací než u předešlých metod. Nevýhoda je přisuzována přístupu některých organizací a to z toho hlediska, dochází ke snížení efektivnosti inzerátu tím, že se snaží snižovat jeho náklady.

- **spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému**

Podle slov Koubka (2002, str. 130) je tato metoda nejvíce využívána „v zemích s dlouhou odborovou tradicí a s dobře organizovanými svazy“, které napomáhají organizacím získat pracovníky. Zajišťuje tak dobré vztahy mezi organizacemi a odbory

a možnost získat (dle požadované kvalifikace) vhodné pracovníky. Za nevýhodu je vnímáno omezené množství samotného výběru pracovníků.

- **spolupráce se sdružením odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi atd. a využívání jejich informačního systému**

Ačkoliv se jedná o velmi vhodnou metodu, pomocí níž je možné získat kvalifikované pracovníky, nebývá často používána. Informační systémy těchto organizací, sdružení a společností poskytují možnost vyhledávání vhodných jedinců dle jejich zaznamenaných detailů. Spolupráci s nimi je možné považovat za bezproblémovou a vstřícnou. Nevýhodou je skutečnost, že kvalifikování jedinci jsou v pracovním vztahu u jiné organizace a jejich přesvědčování je obtížné, časově a finančně nákladné.

- **spolupráce s úřadem práce**

S úřadem práce nespolupracují pouze lidé hledající zaměstnání, ale také i organizace chtějící získat zaměstnance. Potřebné informace si úřad práce zajišťuje sám a služby poskytované úřadem jsou bezplatné. Tato metoda je organizacím doporučována. Organizace ji ale vnímají jako neúčinnou. Úřad práce z větší míry eviduje méně kvalifikované pracovníky.

- **využívání služeb komerčních zprostředkovatelen**

Služby komerčních zprostředkovatelen jsou využívány především v zemích s rozvinutou tržní ekonomikou. V České republice jsou tyto služby poskytovány prostřednictvím firem zaměřujících se na získávání pracovníků, předvýběr a výjimečně jejich výběr. Pracují samostatně nebo v součinnosti s organizací, která má rozhodující vliv. Mohou nabídnout i další služby zlepšující proces získávání pracovníků, a sice psychologa, specialistu na vyhodnocení testů,...atd. Tato služba je využívána ojedinele kvůli její finanční náročnosti, která často neodpovídá požadované kvalitě.

- **využívání počítačových sítí**

V posledních letech se možnost využití počítačové sítě mezi organizacemi stala jednou z nejoblíbenějších metod. Prostřednictvím emailových či internetových adres organizace odesílá či umísťuje svou nabídku zaměstnání. Využívání počítačových sítí se řadí k levnějším metodám, které mohou zveřejnit, v porovnání s ostatními

metodami, více informací o firmě, pracovním místě, jeho požadavcích, pracovních podmínkách. Nevýhodou je, že ne všechny generace obyvatel využívají počítače v běžném životě, zejména starší generace.

7. krok: Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů o zaměstnání

Prostřednictvím dokumentů organizace získává potřebné informace o potenciálních uchazečích. Jaké dokumenty či informace budou požadovány, závisí na samotné organizaci a na povaze pracovního místa. Nejčastěji je organizacemi vyžadován např. dotazník, životopis, doklady o vzdělání a praxi a průvodní dopis.

8. krok: Formulace nabídky zaměstnání

Nejtypičtější a nejrozšířenější způsobem formulace nabídky zaměstnání je inzerování. Hlavním cílem inzerce je informovat veřejnost o volném pracovním místě, tak aby přilákalo uchazeče splňující požadavky stanovené organizací. Ne vždy se to daří. Organizace proto kladou důraz na správnou formulaci nabídky, čímž je (Bláha, 2000):

- obsah inzerátu (např. jaké informace bude poskytovat veřejnosti, jak budou formulovány, by na veřejnosti vzbudil pozornost, působil na city),
- umístění inzerátu (např. sdělovací prostředky jako je např. rozhlas, televize, noviny, internet aj.,
- estetickou stránku (např. velikost, formát písma, barva, kontrast, použití loga).

Informace obsažené v inzerátu by neměly být zaměřeny pouze na požadavky na pracovníka, ale také na to, co je firma ochotna pracovníkovi nabídnout (např. zahraniční stáž). Efektivita souvisí také s výběrem prostředku, kterým bude nabídka zveřejněna. Bere se v úvahu rozsah působení prostředků (lokálně, celostátně), náklady na jejich pořízení (nízké, vysoké) či potřeby jejich zveřejnění- intenzita (jednorázově, opakovaně). Hlavním cílem je zaznamenání inzerátu okolím. Správně zvolená velikost, barva, typ písma, správné umístění na stránce či rozhodnutí o dnu, kdy bude vydán, se zvyšuje možnost zaregistrování tiskoviny u veřejnosti. Např. využití rozhlasu k propagaci nabídky zaměstnání je pro Českou republiku typické. Přestože se v tomto případě kolikrát jedná o nápadité slogany, rychlost jejich sdělení není možné zaregistrovat. Zahraniční přístup

k rozhlasovým nabídkám se odlišuje – uchazeči jsou předem upozorněni na nabídku práce, přičemž tato nabídka je několikrát zopakována.

Obecně lze shrnout, že inzerát musí přitahovat pozornost, musí být zajímavý, stručný, srozumitelný, přesný, dobře napsaný, pravdivý a v souladu se zákonem.

9. krok: Uveřejnění nabídky zaměstnání

Doposud se jednalo o přípravné fáze nabídky práce, která v tomto kroku přechází k její realizaci. Základním předpokladem úspěšnosti zveřejněné nabídky zaměstnání je skutečnost, že nebude spoléhat pouze na jeden sdělovací prostředek a nebude příliš krátká či dlouhá.

10. krok: Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

Organizace shromažďuje dokumenty a informace od uchazečů v období od uveřejnění a ukončení nabídky. Získané informace představují podklad k rozhodnutí, kdo projde tzv. předvýběrem.

11. krok: Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací

Předvýběr je charakterizován jako významná fáze získávání pracovníků. Na základě předložených, získaných dokumentů a informací o uchazečích je zredukováno množství nabídek. Nabídky jsou rozděleny podle Koubka (2002, str. 144) dle uchazečů do tří skupin:

- uchazeče, kteří musejí být pozváni k dalším procedurám „tzv. velmi vhodní“
- uchazeči pozváni pouze v případě, že není dostačující počet velmi vhodných kandidátů „tzv. vhodní“
- uchazeče, kterým je poslán zdvořilý, odmítavý dopis „tzv. nevhodní kandidáti“.

Na rozdíl od fáze výběru zde dochází k porovnání způsobilosti uchazeče podle získaných dokumentů a požadované způsobilosti související s pracovním místem, nedochází k porovnávání jednotlivých uchazečů mezi sebou.

12. krok: Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

Závěrečným krokem procesu získávání zaměstnanců je sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám. Na jedno pracovní místo tak připadá „pět až deset uchazečů“ (Koubek, 2003, str. 78), aby rozpočet organizace nebyl příliš zatěžován.

2.4. Výběr zaměstnanců

Organizace by měla dát najevo během celého procesu získávání a výběru zaměstnanců, že si váží zájmů uchazečů. Neměla by plýtvat jak jejich, tak svým drahocenným časem. Měla by se zaměřit na správné provedení procesu získávání a výběru zaměstnanců, který je ovlivněn vzděláním a zkušenostmi personalistů, příslušných manažerů, popř. psychologů.

Po důkladném provedení procesu získávání pracovníků a tzv. předvýběru následuje poslední fáze, tj. výběr zaměstnanců. V této fázi by se měli nacházet pouze vhodní uchazeči na pracovní místo, tzn. uchazeči s požadovanou pracovní způsobilostí a schopností přispět k harmonizaci mezilidských vztahů v organizaci. Výběr uchazečů se opírá nejenom o popis a specifikaci pracovního místa, ale v úvahu je brána „i organizační jednotka podniku, ve které je pracovní místo zařazeno, sociální klima pracovní skupiny, aby v ní uchazeč nepůsobil jako rušivý element, bere tak v úvahu i jeho osobní vlastnosti. Podle Koubka (2003, str. 102) musí být samotný uchazeč přínosem pro podnik, musí mít požadované vlastnosti, které jsou jeho vstupem do podniku“. Z předešlé charakteristiky výběru zaměstnanců vyplývá, že hlavním cílem je „vybrat nejlepší lidi pro danou práci“ - řečeno spoluautorkami Foot a Hook (2002, str. 83).

Jak již bylo zmíněno, výběr potenciálních pracovníků vychází z principu vzájemného porovnávání jednotlivých způsobilostí uchazečů. Způsobilost uchazečů je porovnávána na základě zjištěných informací a to prostřednictvím metod, kterými jsou např. životopis, dotazník, rozhovor, odborný test (znalostí, schopností, dovedností), grafologický test, zkoumání výrazového chování nebo z informací z předchozího zaměstnání, komplexní zdravotní posouzení nebo pomocí assesment metod, tj. skupinové práce, pozorování chování v simulovaných situacích. Hlavním problémem výběru zaměstnanců je získávání

objektivních informací prostřednictvím těchto metod, na nichž princip vzájemného porovnávání způsobilostí je postaven.

Výsledkem procesu výběru zaměstnanců je rozhodnutí o nejvhodnějším kandidátovi na pracovní místo, který úspěšně absolvoval výběrové řízení. Organizace volí jako nejčastější způsob sdělení úspěchu vybranému kandidátovi telefonát nebo osobní sdělení. Po informování uchazeče organizace zasílá úspěšnému kandidátovi písemnou nabídku práce společně s žádostí o vyjádření souhlasu, popř. nesouhlasu k nabídce zaměstnání. Písemná nabídka obsahuje např. název práce, místo konání, informace o mzdě, zaměstnaneckých výhodách, pracovní době. S finální nabídkou práce jsou souběžně rozesílány dopisy určené méně úspěšným uchazečům. Tyto dopisy by neměly být strohé. Jejich obsahem by mělo být poděkování za jejich zájem, vyslovení politování o neúspěchu ve výběrovém řízení a zmínění možnosti spolupráce v budoucnosti. Není podmínkou, aby dopisy byly rozesílány všem neúspěšným uchazečům. Důvodem je skutečnost, že mohou nastat situace, kdy vybraný kandidát nabídku práce odmítne. Proto si organizace ponechává v záloze pár dalších vhodných uchazečů. Zbývající odmítací dopisy jsou rozeslány až po přijmutí pracovního místa osloveným uchazečem. Proces výběru zaměstnanců je zakončen rozesláním přijímacích a odmítacích dopisů uchazečům. Dále dochází k další personální činnosti – přijímání zaměstnanců.

2.4.1. Charakteristika metod výběru pracovníků

Podle Stýbla (2004) se metody výběru pracovníků dělí na metody: základní (např. pohovor, dotazník, životopis), testování způsobilosti (odborné, psychické, speciální) a doplňkové (např. zdravotní posouzení uchazeče, reference z předchozího zaměstnání). V bakalářské práci jsou charakterizovány tyto metody:

A. Rozhovor

Nejlepší a nejčastěji využívanou metodou organizacemi je rozhovor. Úspěšnost rozhovoru spočívá v jeho kvalitní přípravě. Příprava rozhovoru nesmí být podceňována a to z toho důvodu, že se prostřednictvím této metody získávají hlubší informace o uchazeči, o jeho osobnosti a povahových rysech, a navíc zde uchazeč získává potřebné informace o

podniku a práci v něm. Kvalita pohovoru závisí na formulaci otázek vycházejících z analýzy pracovních míst. Otázky obsažené v rozhovoru při výběrovém řízení by měly být přesné, úplné, jednoznačné a měly by se výhradně týkat práce, tzn. hodnotit znalosti, dovednosti, schopnosti a ostatních požadavků připadajících na volné pracovní místo. S formulací otázek souvisí formulace odpovědí – vše musí být v souladu s požadavky organizace. Organizace sama rozhoduje o typu rozhovoru. Může si vybrat ze tří typů:

➤ **Typ 1 : Rozhovor mezi čtyřma očima**

Uskutečňuje se mezi dvěma osobami, tzn. mezi uchazečem a jedné vybrané osoby organizace, která jej povede. Vzhledem k menšímu počtu zúčastněných dochází ke snadnější domluvě na datu, času a na místě konání. Jelikož proti uchazeči nestojí více posuzovatelů, uchazeč je během pohovoru více uvolněný, což vede ke snadnějšímu navázání neformální atmosféry. Nevýhoda spočívá v subjektivním vnímání uchazeče ze strany posuzovatele. Častou chybou této metody je odklon od témat souvisejících s prací.

➤ **Typ 2: Rozhovor před skupinou (panelem) posuzovatelů**

V současné době je rozhovor před skupinou (panelem) posuzovatelů nejvíce používanou metodou v organizacích. Uchazeč tak absolvuje rozhovor např. před majitelem či nejvyšším vedoucím pracovníkem, bezprostředně nadřízeným obsazovaného pracovního, popřípadě před expertem znajícím dobře povahu pracovního místa.

➤ **Typ 3: Postupným rozhovorem**

Výhody tohoto typu rozhovoru převažují jeho nevýhody. Za nevýhody je možné uvést: vyvolání nervozity a napětí u uchazeče, obtížnější způsob zorganizování pohovoru, možnost vzniku napětí mezi posuzovateli. Naopak výhodami je objektivnější, spravedlivější, přesnější, mnohostrannější posuzování uchazeče - rozhodnutí nenáleží pouze jedné osobě. Je charakterizován časovou náročností, která se projevuje u uchazeče únavou. Důvodem je absolvování více pohovorů s představiteli firmy. Za výhodou je považována lepší orientace v otázkách a odpovědích.

Organizace nerozhoduje pouze o typu rozhovoru, ale dokonce i o jeho obsahové stránce. Dle obsahové stránky neboli dle struktury se rozhovor rozlišuje na strukturovaný

(tj. předem připravené otázky a jejich pořadí, uchazeči odpovídají na stejné otázky), nestrukturovaný (tj. nejsou předem připraveny otázky a ani jejich pořadí), a polostrukturovaný rozhovor (kombinace obou předešlých typů, tzn. jedna část pohovoru je pevně stanovena a druhá je volná). Pohovor, aby sám o sobě byl efektivní, by se měl vyvarovat následujících chyb vyskytujících se u posuzovatelů. Posuzovatelé by neměli např. podle Armstronga (2007, str. 385):

- klást důraz na první dojem uchazeče neboli halo efekt,
- začínat rozhovor nepřípraven,
- dovolit svým předsudkům zvítězit nad jejich objektivním posuzováním,
- pokládat otázky vedoucí ke zmatení uchazeče či k jeho znervóznění aj.

Naopak posuzovatel by měl věnovat stejnou pozornost všem uchazečům, projevovat soustavný zájem o uchazeče, adekvátně reagovat, dělat si průběžně poznámky o pohovoru, dodržovat časový plán a nezapomenout zmínit uchazeči účel rozhovoru.

Rozhovor lze rozlišovat nejenom podle struktury, počtu zúčastněných (individuální, skupinový), ale také podle specifických otázek, a sice na behaviorální, situační, stresový a biografický rozhovor.

- **Behaviorální rozhovor** – v tomto rozhovoru jsou kladeny otázky směřující ke konkrétním příkladům souvisejících s profesním, osobním životem uchazeče. Hlavním cílem behaviorálního rozhovoru je zjistit zvláštní vlastnosti, dovednosti uchazeče ze zažitých situací. Tento rozhovor je založen na minulých zkušenostech.
- **Situační rozhovor** – je opakem behaviorálního rozhovoru, neboť hlavním cílem je získat informace na základě hypotetické či teoretické situace vztahující se na volné pracovní místo. Sleduje chování, reakci uchazeče, který se setká v rámci tohoto rozhovoru s danou situací.
- **Stresový rozhovor** – hlavním cílem tohoto rozhovoru je zjistit temperament uchazeče prostřednictvím stresových situací. Mezi stresové situace se např. řadí, že uchazeč delší dobu čeká, než je k pohovoru pozván, tazatel se tváří znechuceně, klade nesmyslně položené otázky či klade otázky nepříjemné nebo diskriminující.

- **Biografický (chronologický) rozhovor** – je založen na pokládání otázek v chronologické posloupnosti. Otázky mohou být pokládány chronologicky, tzn. od začátku do konce (např. průběh profesního života až do současnosti) nebo v opačném pořadí, kdy se postupnými kroky ze současnosti dostává k minulosti.

B. Reference

Reference představuje hodnocení, který je v podobě posudku poskytnut zaměstnancům bývalým zaměstnavatelem. Hodnocení může být jak ústní, tak písemnou formou. Organizace je používá k doplnění informací o uchazeči.

C. Výpis z trestního rejstříku

Organizace jej vyžaduje pouze u funkcí stanovené zákonem, anebo podle požadavku podniku. Jinak výpis z trestního rejstříku je nepovinný a závisí pouze na rozhodnutí uchazeče.

D. Assessment Centre (AC)

Assesment Centre je metoda jejíž boom nastal v polovině 90. let. Velké obliby především získala u velkých a zahraničních firem a to i přesto, že se jedná o náročnou metodu, jak z hlediska času, financí, množství používaných metod, tak co se týká členů týmů hodnotitelů. Řada firem AC využívá za účelem obsadit volné pracovní místo na základě srovnání jak interních, tak externích uchazečů.

Podle Hroníka (2002, str. 46) je AC definován jako „ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích hodnotitelů mimo chod a nemá jednoznačný výsledek“. Metoda je časově náročnější než předešlé metody a trvá 1 den. Je to z toho důvodu, že je využita širší škála metod pro zkoumání problému. Mezi metody, které AC využívá, patří individuální metoda (zkoumání jedince), metoda skupinové práce (zkoumání účastníků při plnění úkolu, řešení problému ve skupině), psychodiagnostické testy (srovnávání posouzení druhých s vlastním sebeposouzením) a sociogram. Jedinec je vnímán v různých situacích, a proto se na řešení problému dívá také z různých úhlů. Předpokladem efektivního AC je heterogení skladba pozorovatelů (rozdílná věková struktura, zastoupení obou pohlaví, rozdílné zkušenosti), jejichž pohled je různorodý. Výhodou metody AC je, že na základě delšího pozorování a komunikace je jedince možné lépe odhadnout (např. ze začátku nesmělý a v průběhu dne rozkvétá). Hodnocení výsledků AC jsou komplexnější a mnohostrannější. Metoda je flexibilní, tzn.

pružnější než ostatní metody výběru a poskytuje zpětnou vazbu účastníkům. Nevýhodou metody AC je jeho finanční, časová náročnost a nejednotné hodnocení asesorů.

E. Výběrové testy

Výběrové testy neboli testy pracovní způsobilosti jsou řazeny k metodám výběrového řízení, které slouží k získání spolehlivějších informací o uchazečích. Na základě těchto testů se zjišťují a posuzují úroveň inteligence jedinců, charakteristiky osobnosti, schopnosti, vloh a také získané znalosti a dovednosti. Výběrové testy se dělí podle typu na testy:

- **inteligence** – tyto testy se zaměřují na zkoumání abstraktního myšlení a logického uvažování
- **osobnosti** – testy osobnosti se soustřeďují na osobnosti jedinců v závislosti k jejich pracovní pozici. Prostřednictvím nich se zkoumá jedincovo chování.
- **schopností** (potenciálních a získaných) – tyto testy vycházejí s pracovního výkonu. Koncentrují se na schopnosti jedinců (např. numerické, mechanické, schopnosti vnímání, nebo např. verbální schopnosti).
- **znalostí** – úkolem těchto testů je prověřit hloubku znalostí jedince, které získat např. ve škole.

F. Grafologie a polygraf

Grafologie a polygraf se řadí k okrajovým testům, které mohou být využity jako metody v procesu výběru zaměstnanců. Prostřednictvím polygrafu je proveden rozbor písma uchazeče. Tato doplňková metoda je zejména používána ve Francii. Naopak polygraf je znám jako detektor lži nejvíce používaný v USA. Využívání polygrafu je ale z velké míry kritizováno, proto se používá pouze omezeně např. u policie nebo u jiných bezpečnostních služeb. V prostředí České republiky se tyto metody v praxi vyskytují pouze ojediněle.

G. Ukázka práce

Výběr zaměstnanců může být realizován i touto metodou, která bývá využívána pro získání informací o zaměstnanci z hlediska jeho znalostí, schopností a prioritách. Tyto informace jsou zjištěny prostřednictvím ukázkové práce přidělené uchazeči k vypracování.

2.5. Metoda výzkumu

V bakalářské práci je soustředěna pozornost na dělnická a technicko-hospodářská pracovní místa ve velké firmě DPOV, a.s. v Přerově. V této firmě byla jako metoda výzkumu zvolena metoda dotazníkového šetření, na základě níž je hodnocena efektivnost procesu získávání a výběru zaměstnanců.

2.5.1. Validita metod

Získávání zaměstnanců je založené pouze na predikci, tzn., že personalisté vycházejí z vlastností zájemců ucházející se o volné pracovní místo, z nichž odhadují, zda je uchazeč vhodný pro výkon pracovního místa. V procesu výběru zaměstnanců jsou porovnávány signály od uchazečů např. z výběrového rozhovoru či různých testů, s požadavky na zaměstnance z hlediska např. potřebných znalostí či dovedností. Jelikož se jedná o dvojstranný vztah mezi uchazečem a poskytovatelem zaměstnání, tak signály jdou i z opačného směru – uchazeč získává informace a vytváří si názor, jaké by to bylo, kdyby pro firmu pracoval. Pro zjištění přesnosti předpovědi vhodnosti kandidáta se využívá validita. Validita umožňuje zvýšit nejenom účinnost výběru ale i mj. zvýšit kvalitu vybraných pracovníků. Pod pojmem validitou metod se obecně rozumí zjišťování, zda vybraná metoda je přesná a skutečně měří to, co má měřit. Validita se podle Evangela (2009) dělí na obsahovou validitu (tzn. zjišťování obsahu metody odpovídající vlastnostem, které mají být zjišťovány) a kritériovou validitu (tzn. zaměření se na shodu mezi stanoveným kritériem a zjišťovanými výsledky, kde kritéria plní funkci určitého standardu).

Tab. 2. 6 Validita

Metoda/ možnost zpřesnění	Validita
Rozbor životopisu Výběrový pohovor Testy, dotazník Assesment centre	Využití dotazníku „Analýza životopisu”. Analýza připravených otázek a cvičení. Diskuse. Ověření podle jiných metod, logická analýza jednotlivých položek. Definice kritérií. V případě možnosti porovnání s výsledky dříve absolvovaných metod.

Zdroj: Evangel (2009, str. 31-32)

2.5.2. Dotazníkové šetření

Za techniku sběru dat je zvolen kvantitativní výzkum v podobě dotazníku, jehož vzor je v příloze č. 1. Je zaměřen na získání informací od zaměstnanců firmy DPOV, a.s. v Přerově, kteří se nacházejí na dělnických či na technicky- hospodářských míst. Dotazník je složen z 15-ti otázek zaměřujících se na proces získávání a výběr zaměstnanců a z 5 identifikačních otázek. Cílem dotazníkového šetření je zhodnotit efektivnost celého procesu získávání a výběru zaměstnanců.

2.6. Hodnocení efektivnosti získávání a výběru zaměstnanců

Hlavní cílem každé organizace je dosáhnout optimální efektivnosti každého procesu. Tento cíl se uplatňuje i v procesu získávání a výběru zaměstnanců, jehož výsledkem mohou být např. snížené náklady, nižší míra fluktuace nebo zaměstnání kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou přínosem pro podnik. K hodnocení míry efektivnosti tohoto procesu slouží podle Dvořákové (2004, str. 23):

- vynaložené náklady (např. mzdové náklady, náklady na inzerci, zprostředkovatele)a čas na získání zaměstnance,
- počet žádostí o zaměstnání,
- poměr mezi pozvanými k výběrovému rozhovoru či účastníky rozhovoru k počtu žádostí o práci
- pracovní výkon uchazeče o zaměstnání po uzavření pracovního poměru,
- délka pracovního poměru,
- podíl žen na počtu uchazečů v porovnání s tím, jaké je jejich zastoupení v populaci
- fluktuace⁴.

3. Charakteristika organizace

Proces získávání a výběr zaměstnanců je zkoumán ve firmě DPOV, a.s. konkrétně v jejím sídle a to v Přerově. Zkratka DPOV, a.s. znamená Dílny pro opravy vozidel,

⁴ Podle Zuzany Dvořákové (2004, str. 20) je fluktuace spojována s odchodem zaměstnanců z organizace.

akciová společnost. Společnost DPOV, a.s. je dceřinou společností Českých drah, a.s. Tato dceřiná společnost se zaměřuje na oblast výroby a modernizaci železničních kolejových vozidel vyškolenými specialisty na moderních certifikovaných pracovištích.

3.1. Historie a současnost organizace

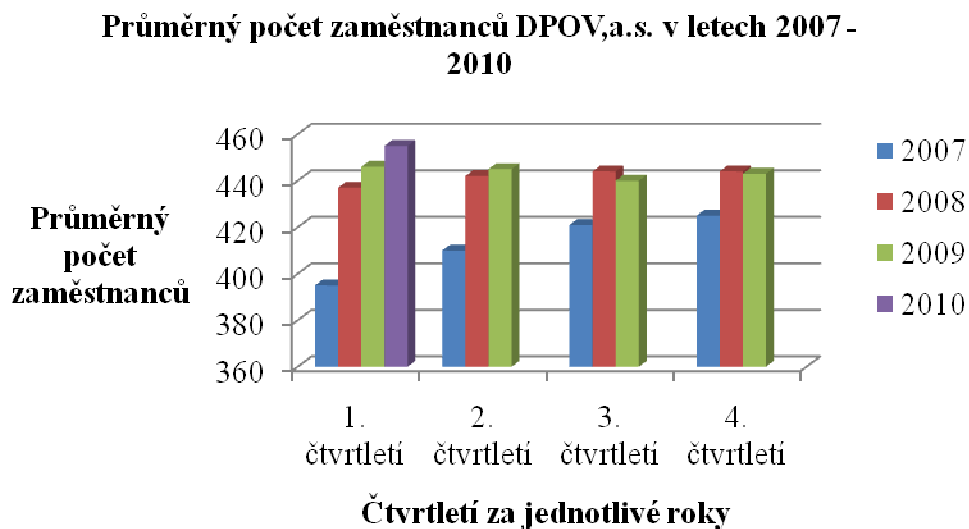
Dílny pro opravy vozidel v Přerově existují od roku 2004 stejně jako Dílny pro opravu vozidel Nymburk, které byly odčleněny z Dep kolejových vozidel provádějící vyvazovací opravy kolejových vozidel a soustředěné opravy funkčních celků. V roce 2007 došlo na základě rozhodnutí Českých drah, a.s., o transformaci obou výkonných jednotek do dceřiné společnosti. Tímto rokem vznikla DPOV, a.s. v současné organizační struktuře (viz příloha č. 2).

Sídlo společnosti DPOV,a.s., se nachází v Přerově, který je zároveň provozním střediskem oprav stejně jako provozní středisko v Nymburku nebo ve Veselí na Moravě. Součástí společnosti DPOV, a.s. jsou provozní pracoviště oprav, které jsou rozmístěny v Olomouci, ve Valašském Meziříčí a v Břeclavi.

V současné době tato společnost zaměstnává celkově 449 zaměstnanců, což je od vzniku společnosti nevyšší počet zaměstnanců pracujících pro DPOV,a.s. Vývoj průměrného počtu zaměstnanců od vzniku společnosti až po současnost je znázorněn v grafu č. 3.1. Jedná se o zaměstnance, kteří vykonávají technicko – hospodářské (např. vedoucí skladu) nebo dělnické práce (např. mechanici, elektromechanici, natěrači, soustružníci, zámečníci).

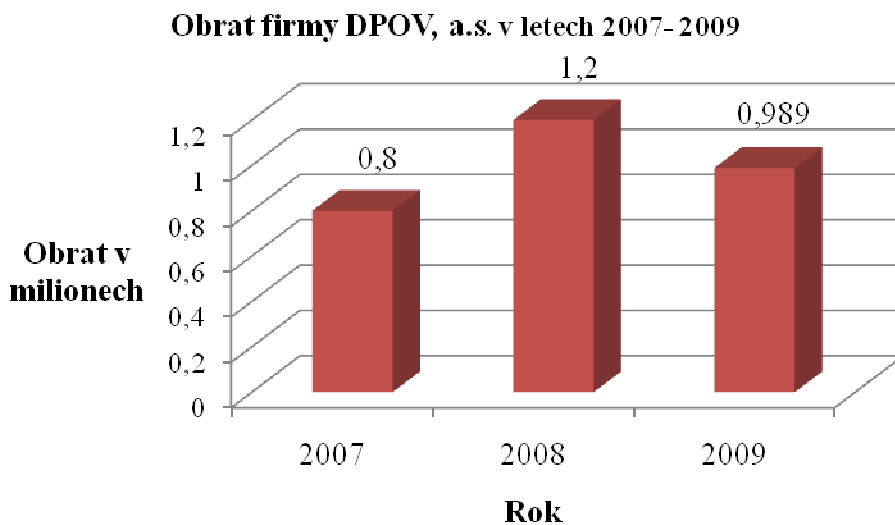
Firma se potýká jako řada jiných podniků s fluktuací zaměstnanců, tzn., že dochází jak, odchodům současných zaměstnanců, tak příchodům nových zaměstnanců. Tyto pohyby pracovníků jsou znázorněny v grafu č. 3.2. Podle grafu je zřejmé, že příchody ve většině roků převyšují odchody zaměstnanců. Je to nejenom díky výhodám, které podnik nabízí svým zaměstnancům, jako je např. 6 týdnů dovolen, finanční příspěvek na penzijní pojištění, příspěvek na stravování atd., ale také díky pracovním podmínkám (tzn. vyhovující platové ohodnocení, ačkoliv se jedná o velice náročnou práci, zejména u dělnických pozic (např. práce v hluku, v těsném prostoru). Personalistky přisuzují odchody zaměstnanců, pokud neberou v úvahu odchody do důchodu, z důsledku náročnosti práce, která není pro každého.

Graf. 3. 1 Průměrný počet zaměstnanců ve firmě DPOV, a.s.



Zdroj: Interní informace od firmy DPOV, a.s.

Graf. 3. 2 Obrat firmy DPOV, a. s.



Zdroj: Interní informace od firmy DPOV, a.s.

3.2. Dílny pro opravu vozidel v Přerově

Bakalářská práce se zaměřuje na systém získávání a výběr zaměstnanců pouze v Dílně pro opravu vozidel v Přerově, které je, jak již bylo zmíněno, sídlem společnosti DPOV,a.s.

a zároveň jedním z provozních středisek firmy. Provozní středisko oprav v Přerově se soustřeďuje na:

- opravy a modernizaci všech elektrických i dielektrických železničních kolejových vozidel,
- opravy osobních a přívěsných vozů provozovaných na dopravní cestě v České republice,
- povrchové úpravy skříní lokomotiv,
- reklamní nátěry v lakovnách přidružených pracovišť v Olomouci a ve Valašském Meziříčí,
- provádějí pravidelnou údržbu železničních kolejových,
- opravy převodovek, dvojkolí, motorů Liaz, akumulátorů, rychloměrů, defektoskopii, neplánované opravy,
- seřizování kolových a nápravových tlaků,
- svařování a servis.

Přerovské provozní středisko je vybavené např. zkušebnou elektrických lokomotiv, podúrovňovým soustruhem, pracovištěm pro opravy trakčních motorů, zkušebnou vinutých pružin a dílnou pro kapacitní zkoušky bakterií, kolejovou váhou od roku 2008 a certifikovaným pracovištěm pro opravy a zkoušení tlakových rozvaděčů zřízené v roce 2009.

3.3. Personální oddělení DPOV,a.s. v Přerově

Personální oddělení DPOV, a.s. v Přerově je v organizační struktuře příslušné organizace uvedeno pod názvem – Kancelář generálního ředitele, které zaměstnává dvě personalistky. Tyto zaměstnankyně mají v rámci popisu a náplně své práce na starosti všechny činnosti související s člověkem v pracovním procesu. Mají na starosti např. vzdělávání, odměňování zaměstnanců, ale především mají na starosti klíčovou oblast příslušného podniku, a to sice proces získávání a výběr zaměstnanců, neboť jak již bylo

řečeno v teoretické části bakalářské práce, lidé jsou největším bohatstvím každé organizace.

3.4. Systém získávání a výběr zaměstnanců ve firmě DPOV, a.s. v Přerově

Personalistky v rámci procesu získávání a výběru zaměstnanců mají hlavní úlohu, která spočívá v jeho organizování. Personální oddělení by mělo v procesu získávání zaměstnanců postupovat dle 12 kroků vedoucích ke zvýšení efektivnosti tohoto procesu, které jsou v praxi dle potřeb organizace DPOV, a. s. v Přerově používány. Personalistky se tak chronologicky soustředí v procesu získávání zaměstnanců na:

1. identifikace potřeby získávání pracovníků

Personální oddělení DPOV, a.s. v Přerově usiluje o včasné rozpoznání volného pracovního místa za účelem snížení především finančních a časových ztrát. Odhad potřeby a počtu nových pracovníků je realizován na základě sestaveného podnikatelského plánu. Predikce potřeby nových pracovníků vychází také z předem známých skutečností jako je např. očekávaný odchod pracovníka do důchodu nebo předložená výpověď zaměstnance, kdy je společnost zákonem chráněna 3 měsíční výpovědní lhůtou. Tato výpovědní lhůta je využívána především k zahájení procesu získávání nových zaměstnanců.

2. popis a specifikace pracovního místa

Základním předpokladem k hledání nového pracovníka prostřednictvím nabídky práce je provedení analýzy pracovního místa, z níž vychází jeho popis a specifikace. Nejdůvěryhodnějším zdrojem informací o skutečné povaze a požadavcích volného pracovního místa disponuje příslušný šéf provozu nebo vedoucí oddělení, v jehož provozu došlo nebo dojde k uvolnění pracovního místa.

3. zvážení alternativ

Firma DPOV, a.s. v Přerově, ale nejenom v tomto městě, hledá pracovníky za účelem uzavření pracovní smlouvy na dobu určitou a na plný pracovní úvazek. Pracovní smlouva obsahuje také nejdéle 3 měsíční zkušební dobu, v níž uchazeče musí prokázat svou způsobilost, k dané pracovní pozici, na kterou byl

prostřednictvím výběrového procesu vybrán. V případě, že se přijmutý pracovník neosvědčí v pracovním vztahu, tak ve stanovené lhůtě, která je součástí uzavřené pracovní smlouvy, opustí místo, na němž byl přijat.

4. výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa

Popis a specifikace pracovního místa, která je stanovena příslušným šéfem provozu nebo vedoucí oddělení, je předložena zaměstnankyním personálního oddělení. V jejich kompetencích je vybrat z popisu a specifikace pracovního místa nejdůležitější náležitosti související s pracovním místem. Tyto náležitosti jsou pak zveřejněny v nabídce zaměstnání.

5. identifikaci potenciálních zdrojů

Již od založení společnosti dochází k upřednostňování vnějších zdrojů v případě volného pracovního místa ve firmě. Během jednoho roku firma DPOV, a.s. v Přerově zaznamenává v průměru 3- 4 uchazeče denně nabízející pracovní sílu, zejména na dělnické pozice. Na jedno volné pracovní místo se v průměru hlásí 5 osob.

6. volbu metod získávání pracovníků

Společnost využívá 4 základní zdroje za účelem získání nejvhodnějších pracovníků. První metoda spočívá ve spolupráci s Úřadem práce v Přerově, kdy jejich spolupráce je podmíněna zákonem. Zákon nařizuje všem společnostem hlášení volného pracovního místa. Druhou metodou je inzerce. Prostřednictvím inzerátů v místních novinách (např. Nové Přerovsko) zveřejňují novou nabídku práce veřejnosti. Předposlední metodou, která je v rámci tohoto procesu využívána je metoda internetu, neboť firma DPOV, a.s. disponuje webovými stránkami. Prostřednictvím nich uchazeči zjistí bližší informace o podniku, ale také zjistí, zda se ve firmě nehledá nová pracovní síla. Poslední metoda využívána touto firmou je ruční databáze, kde jsou registrováni uchazeči o práci v podniku DPOV, a.s. v Přerově. V tomto případě se jedná o metodu, kdy se uchazeči nabízejí sami.

7. volbu dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

Firma DPOV, a.s. v Přerově požaduje po uchazečích o volné pracovní místo vyplněný dotazník, který si firma sestavila dle svých požadavků. Jedná se o Osobní dotazník zájemce o zaměstnání (viz příloha č. 3). Jako další dokument firma vyžaduje strukturovaný životopis, který mohou uchazeči přinést osobně na personální oddělení nebo jej mohou poslat poštou na adresu firmy. Úkolem personálního oddělení je rozřídění těchto dokumentů obsahující informace o uchazečích podle stanovených požadavků na volné pracovní místo. Prioritním požadavkem podniku je praxe a následovně vzdělání. Vyhovující uchazeči jsou vyrozuměni převážně dopisem a pozvání k poslední části, a sice k výběrovému rozhovoru.

8. formulování nabídky zaměstnání

Personální oddělení na základě spolupráce se šéfem provozu či vedoucím oddělením, který poskytuje popis a specifikaci pracovního místa, formuluje nabídku zaměstnání. V jejich kompetencích je rozhodování o časovém intervalu podání, zveřejnění a stáhnutí nabídky, o způsobu, jak bude nabídka zaměstnání zveřejněna a jakou bude mít nabídka práce podobu.

9. uveřejnění nabídky zaměstnání

Nabídka zaměstnání je zveřejňována v místních novinách, a to sice v Novém Přerovsku či na webových stránkách firmy (viz příloha č. 4). Náklady inzerátu v tiskovinách firmy činí kolem 4 500 Kč za dobu zveřejnění v délce 3 týdnů. Časový interval mezi uveřejněním nabídky a obsazením volného pracovního místa je zhruba 1 měsíc.

10. shromažďování dokumentů, informací od potenciálních uchazečů

Jelikož firma DPOV, a.s. vyžaduje po svých uchazečích o volné pracovní místo pouze dva dokumenty (dotazník, životopis), tak tyto dokumenty jsou uchovány na personálním oddělení. Personální oddělení vede tzv. „v ruční databázi“ pro zaregistrované uchazeče, která v současné době zaznamenává 30 uchazečů o práci ve firmě DPOV, a.s. v Přerově.

11. předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací

Personalistky mají, jako další povinnost, udělat předvýběr přihlášených uchazečů na základě předložených dokumentů poskytující informace o uchazečích. Předvýběrem procházejí pouze ti, kteří splňují stanovené požadavky na volné pracovní místo.

12. sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

Seznam uchazečů je sestaven personalistkami, který je předložen dalším možným účastníkům výběrového rozhovoru, a sice generálnímu řediteli, šéfu provozu či vedoucímu oddělení, kterého se to týká.

Konečnou fází získávání zaměstnanců je výběr zaměstnanců ve firmě DPOV, a.s. v Přerově. Výběru pracovníků se ve firmě může účastnit generální ředitel, šéf provozu, vedoucí oddělení, ale v každém případě se jej účastní personalistky, zejména jestliže se výběr zaměstnanců týká dělnických pozic. Výběr se uskutečňuje ve většině případů na základě rozhovoru. Jestliže uchazeče prošel výběrovým rozhovorem, či byl vybrán pouze prostřednictvím písemných dokumentů nebo kombinací rozhovoru s dokumenty, je před podepsáním pracovní smlouvy vyžadováno potvrzení od lékaře. Toto potvrzení obsahuje vyrozumění, že je uchazeče způsobilý vykonávat práci pro provoz. Potvrzení od lékaře stojí přibližně 2 – 2,5 tis. Kč, které je hrazeno firmou. K potvrzení o pracovní způsobilosti uchazeče dále přikládá vyplněný dotazník – jedná se o Osobní dotazník při přijetí do zaměstnání (viz příloha č. 5).

4. Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve firmě DPOV, a.s. v Přerově

Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané firmě je provedena prostřednictvím dotazníkového šetření, na základě něhož je hodnocena efektivnost systému získávání a výběru zaměstnanců. Systém získávání a výběru zaměstnanců ve firmě DPOV, a.s. v Přerově je zkoumán pomocí dotazníku, který je vyhodnocen nejen prostřednictvím grafického znázornění, ale také prostřednictvím verbální interpretace zjištěných výsledků.

4.1. Organizace dotazníkového šetření

Základním předpokladem pro realizaci dotazníkového šetření bylo sestavení dotazníku dle zjištěných skutečností vztahujících se k procesu získávání a výběru zaměstnanců ve firmě DPOV, a.s. v Přerově. Dotazník byl sestaven autorkou bakalářské práce ve spolupráci s vedoucí bakalářské práce a s personalistkami příslušné firmy. Samotné vyhotovení dotazníku trvalo přibližně 3 dny a jeho schválení přibližně 5 dnů. Dotazník byl sestaven podle obecně známých náležitostí – v úvodu jsou osloveni respondenti, jimž je dotazník určen. Respondenti jsou seznámeni s účelem, strukturou a pokyny související s dotazníkem. Závěrem je vyjádřeno poděkování za ochotu a strávený čas nad jeho vyplňováním.

Dotazník je vyhotoven v rozsahu čtyř stránek, které čítají 20 otázek (18 uzavřených otázek s nabídkou možností a i 2 otevřených otázky). Tyto otázky jsou chronologicky uspořádané od procesu získávání až po proces výběr zaměstnanců. Součástí dotazníku jsou také identifikační údaje - pohlaví, věk, prostřednictvím kterých jsou získány rozdílné, podobné či totožné názory příslušející určité skupině respondentů.

Distribuce dotazníku byla uskutečněna prostřednictvím zprostředkovatele, tj. pomocí personálního oddělení, který stanovil vhodný vzorek zaměstnanců. Zkoumaným vzorkem bylo 42 respondentů, z nichž 17 se nachází na technicko – hospodářských pozicích a 25 na pozicích dělnických. Prostřednictvím personalistek bylo 42 dotazníků doručeno jednotlivým respondentům. Návratnost dotazníku proběhla během čtrnácti dnů a byla 100%.

4.2. Analýza dotazníkového šetření

Výsledky z dotazníků jsou vyhodnoceny grafickým zpracováním vycházející z tabulek (viz příloha č. 6), které byly vytvořeny na základě vyplněných dotazníků pomocí matrice v Microsoft Excelu. Systém získávání a výběru zaměstnanců je posuzován na základě jednotlivých otázek obsažených v dotazníku. Dotazník je rozdělen do tří oblastí otázek, a sice na otázky:

- zaměřující se pouze na proces získávání zaměstnanců – jedná se o otázky č. 1- 4,
- zaměřující se pouze na proces výběru zaměstnanců – jedná se o otázky č. 5 – 15.

- zaměřující se na strukturu zaměstnanců neboli otázky identifikační – jedná se o otázky č. 16- 20.

4.3. Vyhodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců

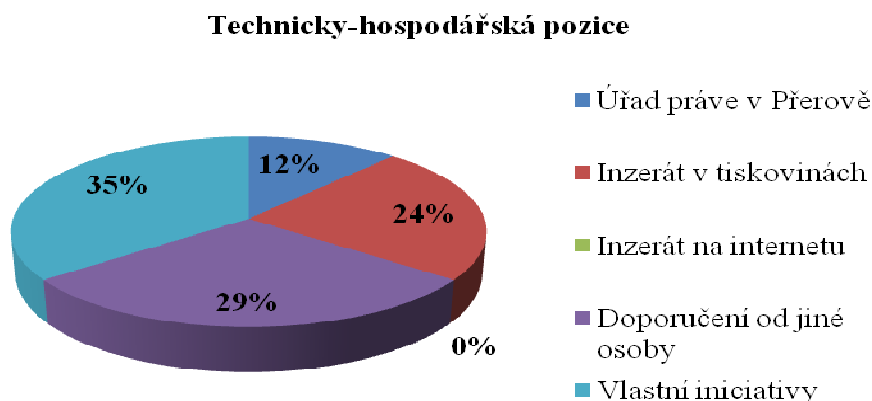
Proces získávání a výběr zaměstnanců je analyzován, jak již bylo zmíněno dle jednotlivých otázek obsažených v dotazníku. Výsledky analyzovaného procesu jsou uvedeny níže.

▪ Otázka č. 1: Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?

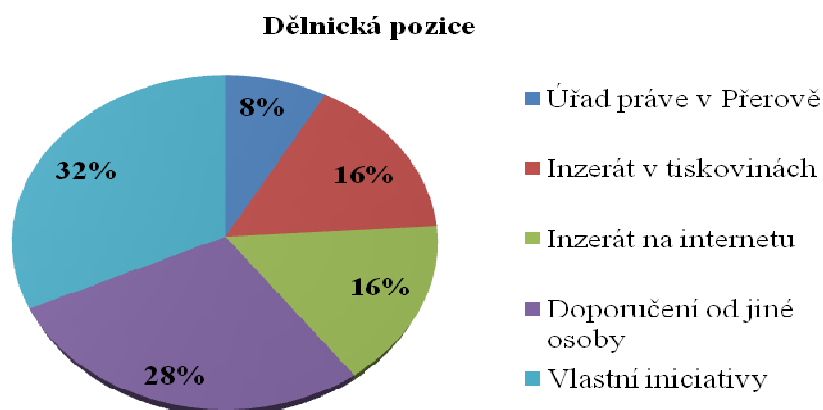
Volná pracovní místa jsou zveřejňována firmou DPOV, a.s. v Přerově prostřednictvím 4 metod, a to pomocí Úřadu práce v Přerově, inzerátu místních tiskovinách, inzerátu umístěným na webových stránkách firmy či na základě doporučení od jiné osoby. Mezi další možnosti patří i pasivní přístup firmy, kdy aktivitu berou do rukou samotní uchazeči o volné pracovní místo a to v podobě vlastní iniciativy.

Z analýzy této otázky vyšla skutečnost, že nejvíce současných zaměstnanců, ať se jedná o technicko- hospodářské či dělnické pozice, se o nabídce zaměstnání dozvěděli na základě své vlastní aktivity – jedná se o 33,5% všech dotazovaných respondentů. O volném pracovním místě se 28, 5 % respondentů se dozvědělo od osoby, která o možnosti zaměstnání věděla a ze své zkušenosti jej uchazeči doporučila. Naopak 20% zaměstnanců bylo informováno o možnosti práce ve firmě z inzerátu, který je v případě potřeby získat zaměstnance zveřejňován v místních přerovských novinách – tj. v Novém Přerovsku. Pouze 10% uchazečů využilo zveřejněné nabídky Úřadem práce v Přerově. V případě zveřejnění inzerátu na webových stránkách byla jeho úspěšnost ve výši 16% a to pouze v případě dělnických pozic. Detailnější výsledky metod, prostřednictvím nichž se zaměstnanci dozvěděli o volném pracovním místě, jsou znázorněny pro pozice THP v grafu č. 4.1 a pro dělnické pozice v grafu č. 4.2.

Graf 4. 1. Technicko- hospodářská pozice



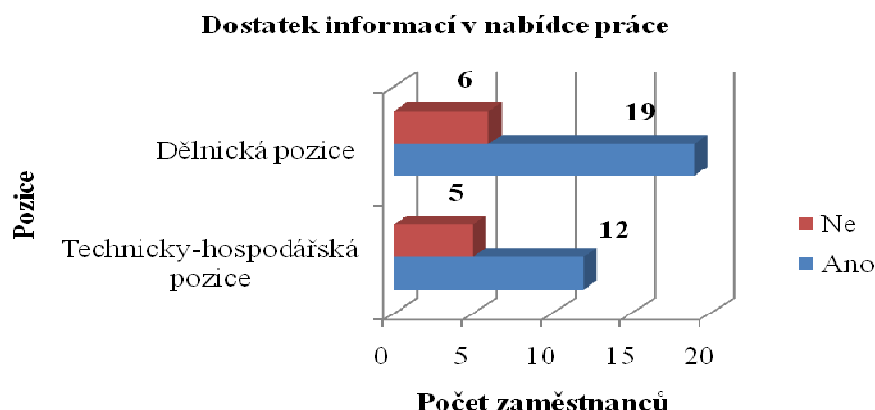
Graf 4. 2. Dělnická pozice



▪ **Otázka č. 2: Získal/a jste prostřednictvím nabídky práce dostatek informací o volném pracovním místě?**

Nabídka zaměstnání by sama o sobě nebyla efektivní, jestliže by se z ní uchazeči nedozvěděli všechny potřebné informace. Obsažené informace v inzerátu ovlivňují jejich rozhodnutí, zda na nabídku zaměstnání budou reagovat či nikoliv. Podle odpovědí respondentů (jak THP, tak dělnické pozice) se ve většině případů dozvěděli vše, co potřebovali vědět o volném pracovním místě. Našli se ale i tací, kterým v nabídce zaměstnání něco chybělo. Procentně se jedná o 24% z celkového počtu zaměstnanců na THP a 29,4% z celkového počtu zaměstnanců na dělnických pozicích. Výsledky odpovědí jsou znázorněny v grafu č. 4.3.

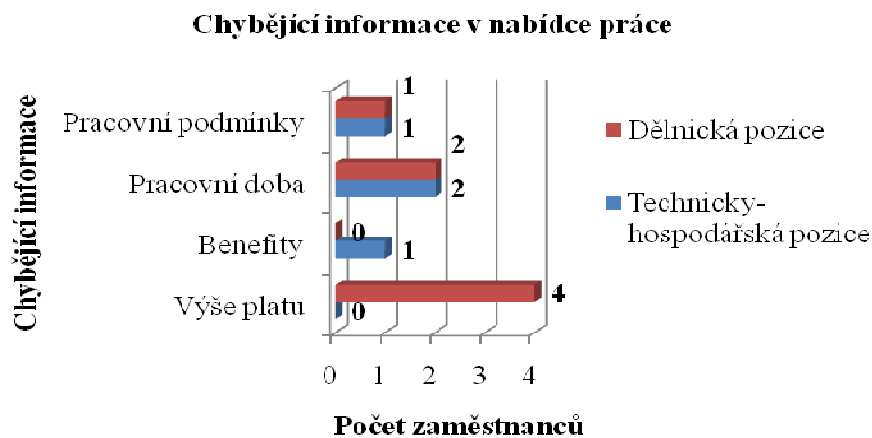
Graf 4. 3. Dostatek informací v nabídce práce



▪ **Otázka č. 3: Které informace Vám v nabídce práce chyběly?**

Tato otázka se již týkala pouze respondentů, kteří v předcházející otázce, tedy v otázce č. 2 zvolili jako možnost 2. Ne. Jedná se celkově o 11 respondentů, jimž v nabídce zaměstnání chyběly informace zejména o výši platu, benefitech, pracovní době a pracovních podmínkách. Jednotlivé odpovědi jsou graficky znázorněny v grafu č. 4. 4.

Graf 4. 4. Chybějící informace v nabídce zaměstnání



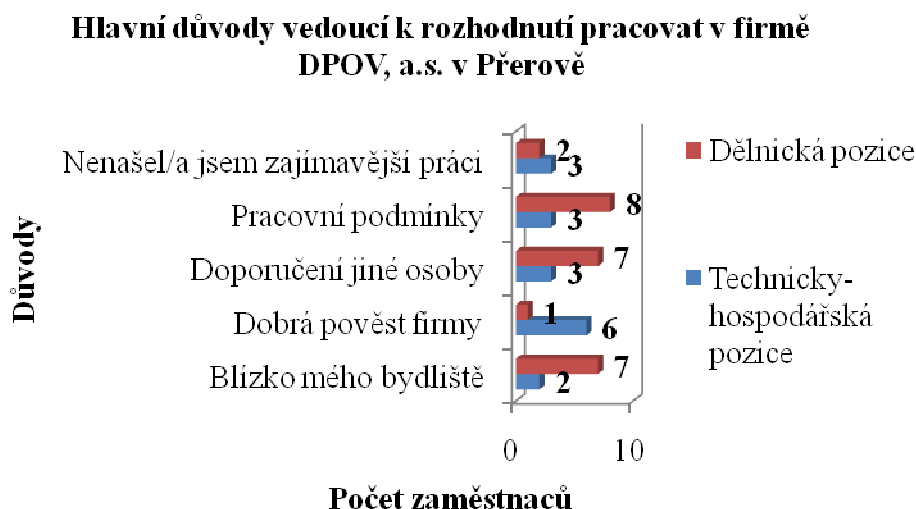
▪ **Otázka č. 4: Z jakého hlavního důvodu jste se rozhodl/a pracovat pro firmu DPOV, a. s. v Přerově?**

Důvody vedoucí k rozhodnutí projevit zájem o pracovní místo v konkrétní firmě jsou velice subjektivní. Každý člověk je individuální bytostí – každý z nás disponuje jinou pracovní silou, má stanovené odlišné hodnoty, životní priority, které ovlivňují rozhodnutí. Pro někoho je prioritou získat jakékoliv pracovní místo z existenčního důvodu a pro jiného je hlavní prioritou (vedoucí ke kladnému rozhodnutí) platové ohodnocení, které může

být sociálním důvodem. Podle zaměstnanců DPOV, a. s. v Přerově převažujícím důvodem, který byl tím motivujícím prvkem pro ucházení se o pracovní místo, je následující:

Grafické znázornění odpovědí, co bylo hlavním důvodem jejich rozhodnutí pracovat pro firmu DPOV, a.s. v Přerově v grafu č. 4. 5.

Graf 4. 5. Hlavní důvody vedoucí k rozhodnutí pracovat ve firmě DPOV,a.s. v Přerově



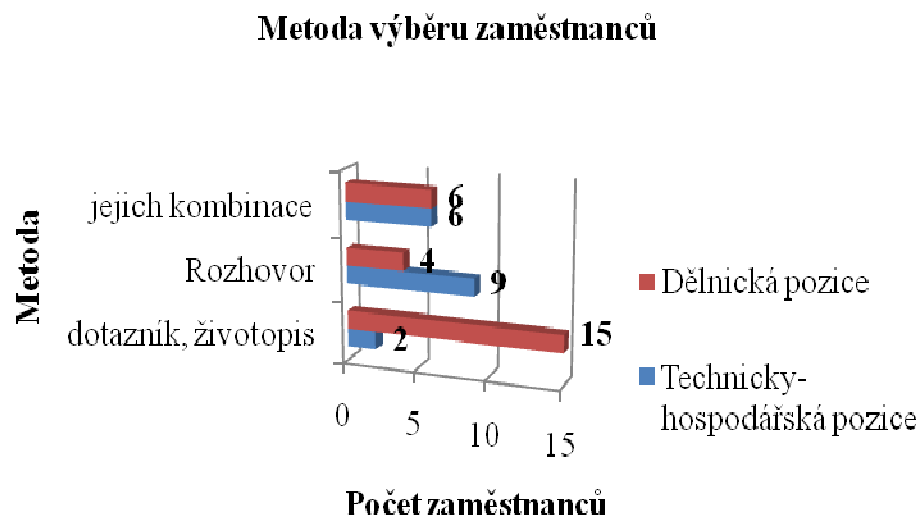
▪ **Otázka č. 5: Jaká metoda při výběru zaměstnanců byla použita ve Vašem případě?**

Firma DPOV, a. s. v Přerově využívá základní metody výběru, a to sice dokumenty jako je např. sestavený dotazník firmou a strukturovaný životopis, rozhovor nebo jejich kombinaci při výběrovém řízení.

U dělnických pozic převládá metoda výběru zaměstnanců prostřednictvím písemných dokumentů. Je to z toho důvodu, že rozhodujícím faktorem vztahující se na dělnické pozice je v první řadě praxe, kterou si během 3. měsíční zkušební době ověřuje příslušný vedoucí provozu. Tato metoda se nevyskytuje pouze u dělnických pozic (60% z celkového počtu DP), ale také u technicko-hospodářských (12% z celkového počtu THP). Jedním z možných důvodů vztahující se na obě pozice je, že v okamžiku potřeby nových zaměstnanců je velice nízká poptávka pracovní síly po volných pracovních místech. Kvůli nízkému počtu uchazečů berou doslovně to „co jim trh práce nabídne“. Nejtypičtější metodou výběru zaměstnanců na THP je rozhovor (z jejich celkového počtu se jedná o

53%), v nižší míře se používá i u dělnických pozic (jedná se o 16% z jejich celkového počtu). Kombinace předešlých metod se dle počtu dotazovaných rovnaly, ale podle procentuálního vyjádření se liší v závislosti k celkovému počtu zaměstnanců na příslušných pozicích (THP – 35%, DP – 24%). Grafické znázornění je v grafu č. 4.6.

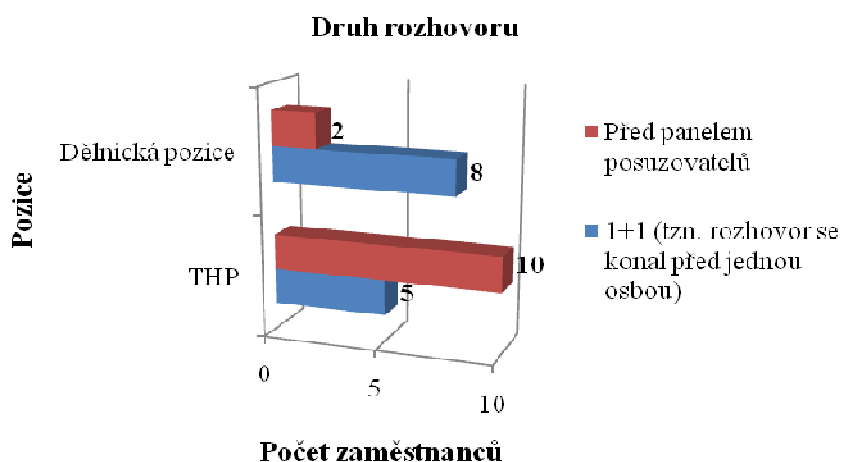
Graf 4. 6. Metoda výběru zaměstnanců



▪ **Otázka č. 6: Absolvoval/ a jste rozhovor:**

Obecně se ve firmách používá nejčastěji dvojího typu rozhovorů, a sice rozhovor 1+1 (tzn. před jedním posuzovatelem) nebo rozhovor před panelem posuzovatelů (tzn. před více jak dvěma posuzovateli). DPOV, a.s. v Přerově se nejčastěji využívá u THP pozic rozhovor před panelem posuzovatelů a to z 83% z celkového počtu THP. Přítomen je generální ředitel, vedoucí oddělení či šéf provozu a personalistky. Naopak u dělnických pozic je preferován rozhovor 1+1 z 62% z celkového počtu DP. Důvodem je skutečnost, že během rozhovoru 1+1 není nutná přítomnost generálního ředitele. Účastní se jej buď personalistka, nebo příslušný šéf provozu. Výsledky jsou zpracovány v grafu č. 4.7.

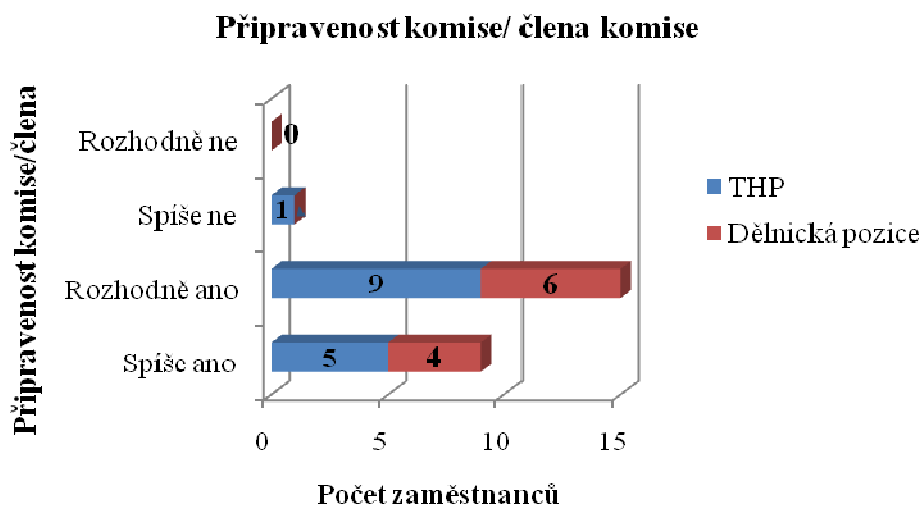
Graf 4. 7. Druh rozhovoru



▪ **Otázka č. 7: Byla komise/člen komise výběrového řízení připravena?**

Připravenost samotného rozhovoru je důležitá z toho důvodu, že celá komise či pouze její člen nepůsobí na uchazeče roztěkaně. Celá komise či její člen má konkrétní představu o celém průběhu rozhovoru, tzn., že předem mají promyšlené otázky, na které se budou v průběhu rozhovoru orientovat, aby porovnávání mezi jednotlivými uchazeči bylo spravedlivé. Podle výsledku dotazníkové šetření respondenti hodnotili komisi/ člena komise jako připravenou. Podrobnější výsledky v grafu č. 4. 8.

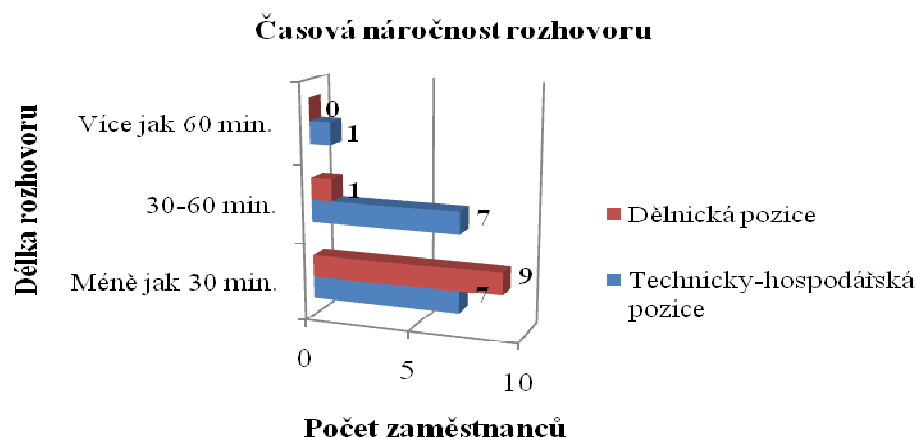
Graf 4. 8. Připravenost komise/ člena komise



▪ **Otázka č. 8: Jak byl časově náročný Váš rozhovor?**

Časová náročnost rozhovoru je důležitá proto, aby v rámci této doby byly zjištěny potřebné informace o uchazeči a na druhé straně, aby nepůsobil na uchazeče vyčerpávajícím dojmem. V grafu č. 4. 9. je znázorněna časová náročnost rozhovoru.

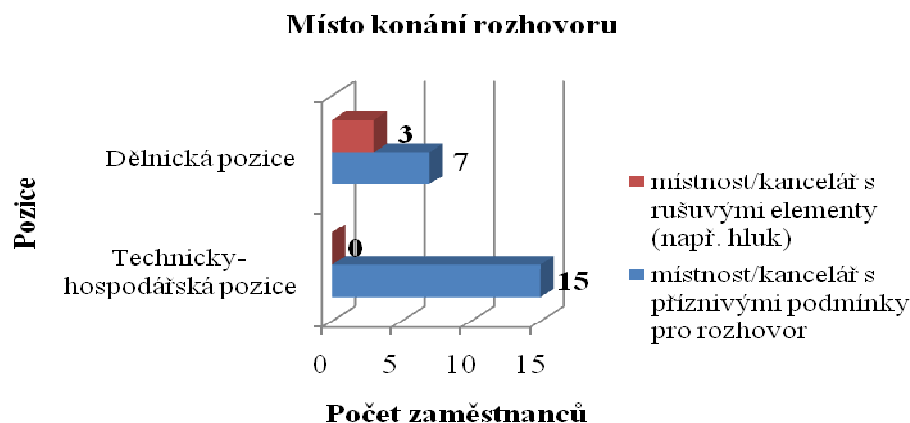
Graf 4. 9. Časová náročnost rozhovoru



▪ **Otázka č. 9: Kde se konal Váš rozhovor?**

Místo konání rozhovoru má určitý vliv na jeho celkový průběh. Jestliže se pohovor uskutečňuje v místnosti, v níž nejsou žádné rušivé elementy, jako je např. hluk, nečistota, špatné světlo, nepohodlné židle atd. je uchazeč v klidu, soustředěn na pokládané otázky. Jeho odpovědi tak vypovídají přesněji o jeho osobě. Ve firmě DPOV, a. s. v Přerově se konal rozhovor v příznivých podmínkách v 88 % případech, pouze ve 12 % případech byly podmínky nevyhovující.

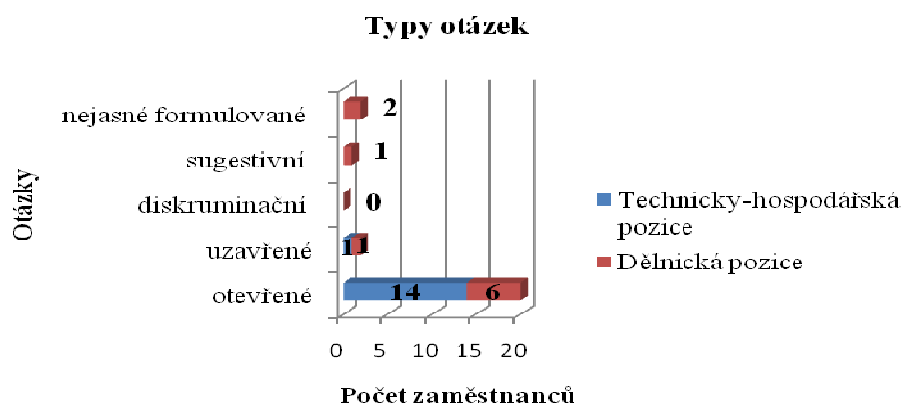
Graf 4. 10. Místo konání rozhovoru



▪ **Otázka č. 10 : Jaké otázky byly během rozhovoru použity?**

Cílem této položené otázky bylo zjistit, zda je rozhovor společnosti veden na principu rovnosti, vyjádření obou stran. Jednoznačně z dotazníkového šetření vyplynulo, že během rozhovoru jsou používány otevřené otázky, které dávají uchazeči možnost k vyjádření se. Procentuálně se jedná z celkového vzorku respondentů, kteří se rozhovoru zúčastnili, o 80% respondentů absolvující rozhovor s otevřenými otázkami.

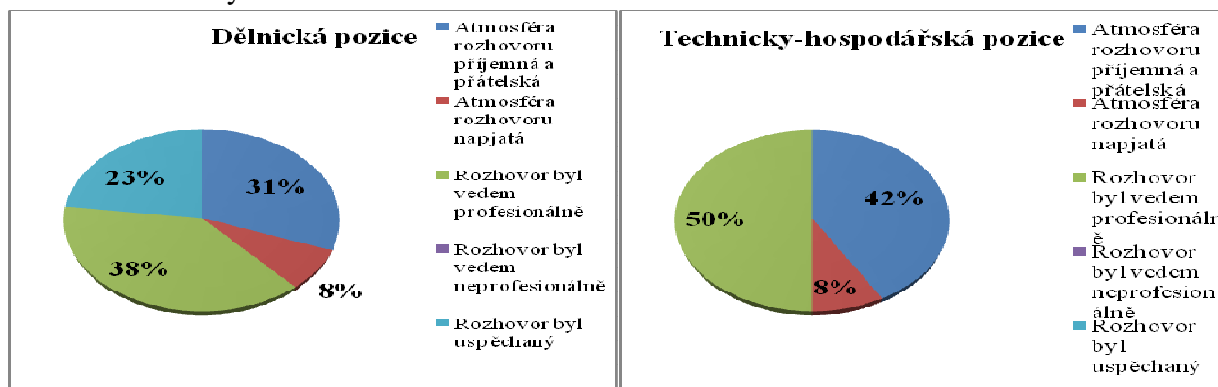
Graf 4. 11. Typy otázek rozhovoru



▪ **Otázka č. 11: Jaké jste měla pocity z rozhovoru?**

Cílem každého zorganizovaného rozhovoru je získat potřebné informace o uchazeči. Tyto informace jsou získány, jestliže rozhovor je veden posuzovatelem/i profesionálně a je jeho snahou vytvořit příjemnou atmosféru vedoucí k uvolnění vzájemné komunikace. V opačném případě by rozhovor mohl na uchazeče působit napjatě a uspěchaně. Z výsledků dotazníků je zřejmý fakt, že většina dotazovaných odcházela s pocitem profesionálně vedeného rozhovoru, při němž byla navozena příjemná a přátelská atmosféra.

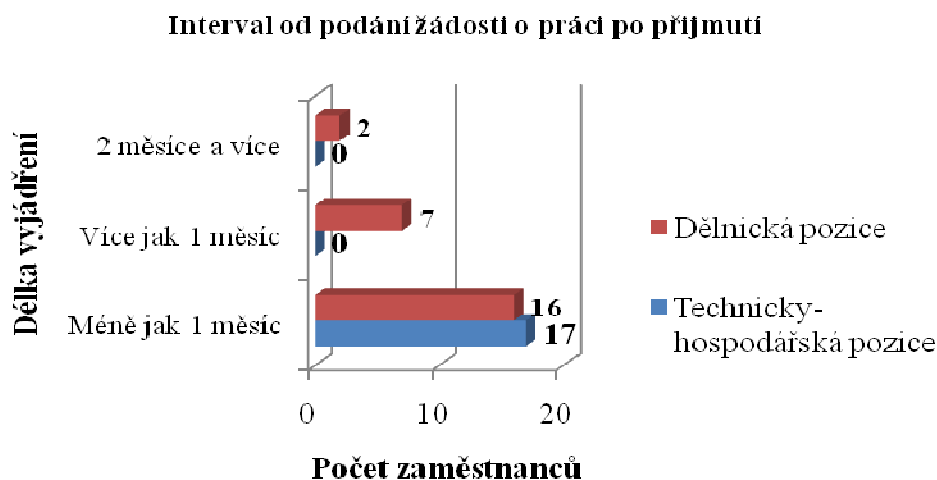
Graf 4. 12. Pocity z rozhovoru



▪ **Otázka č. 12: Jak dlouho jste čekal/a na kladné vyjádření firmy od doby podání Vaší žádosti na pracovním místo?**

Hlavním cílem každé firmy je přijmout toho nejvhodnějšího uchazeče, co v nejkratší době. Je to z toho důvodu, že firma nemusí delší dobu vynakládat peněžní prostředky související s procesem výběru zaměstnanců. Ušetří tak nejenom finanční prostředky, ale také čas související s volným pracovním místem, kdy dochází např. ke snížení výroby nebo k zvýšení pracovní vytíženosti současných pracovníků. Firma z tohoto zmíněného důvodu usiluje o co nejkratší dobu výběrového řízení a jejich následovné vyrozumění. Ve firmě DPOV, a.s. v Přerově se celkově 79% respondentů dozvědělo o přijmutí na pracovní místo v časovém horizontu kratším jak je 1 měsíc. Podle výsledků odpovědí se 21% respondentů dozvědělo o přijmutí na příslušnou pracovní pozici v delším časovém rozmezí než je 1 měsíc. Vyplývá to ze skutečnosti, že si firma ponechává v záloze uchazeče, jestliže by oslovený uchazeč ztratil zájem o práci ve firmě. Důvodem je také fakt, že firma vede „tzv. ruční databázi uchazečů o volné pracovní místo“. Tito uchazeči jsou vyrozuměni o přijmutí na pracovní pozici v delším časovém horizontu, protože jejich žádost byla podána dříve, než došlo k uvolnění pracovního místa. Výsledky z dotazníkového šetření jsou v grafu č. 4.13.

Graf 4. 13. Interval od podání žádosti o práci až po přijmutí

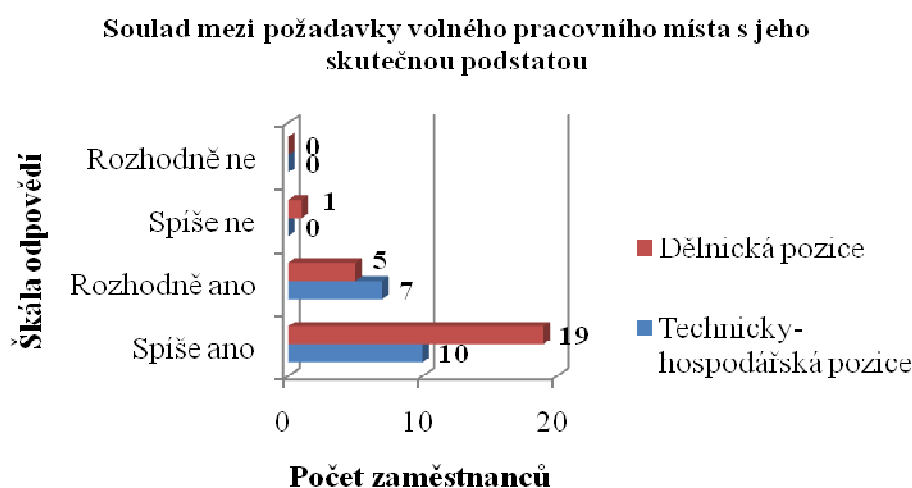


▪ **Otázky č. 13: Odpovídaly stanovené požadavky nabízeného volného pracovního místa jeho skutečné podstatě?**

Úkolem personálního oddělení, které spolupracuje s šéfem provozu či s vedoucím pracovníkem a které potřebuje novou pracovní sílu, je zveřejnit nabídku práce se

skutečnými požadavky na volné pracovní místo. Důležité je výběr požadavků na uvolněné pracovní místo nepodcenit, neboť hlavním cílem je získat kvalifikované uchazeče, kteří by byli přínosem pro firmu a ne její přítěží. Současní zaměstnanci hodnotí soulad mezi požadavky volného pracovního místa a jeho skutečnou podstatou kladně. Z toho vyplývá skutečnost, že výběr nejpodstatnějších charakteristik z popisu a specifikace pracovního místa byl efektivní.

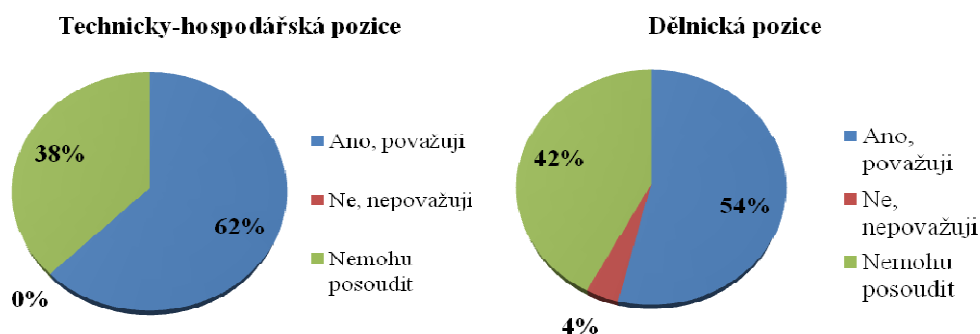
Graf 4. 14. Soulad mezi požadavky na volné pracovní místo s jeho skutečnou podstatou



▪ **Otázka č. 14: Považujete zvolený způsob získávání a výběru zaměstnanců za dostačující?**

Tato otázka se zaměřila na hodnocení celého systému získávání a výběru zaměstnanců ve firmě. Z dotazníkového šetření se 58% respondentů ztotožňuje s názorem, že systém je dostačující, 40% respondentů se k dané problematice nemůže vyjádřit a pouze 2% respondentů považuje tento systém za nedostačující. Bohužel těchto několik respondentů nevyužilo možnosti vyjádřit se k nedostatku tohoto systému **v otázce č. 15: Co by, jste zlepšil/a na výběrovém procesu zaměstnanců?**, proto tato otázka není hodnocena. Bližší informace na otázku č. 14 v grafu č. 4.15.

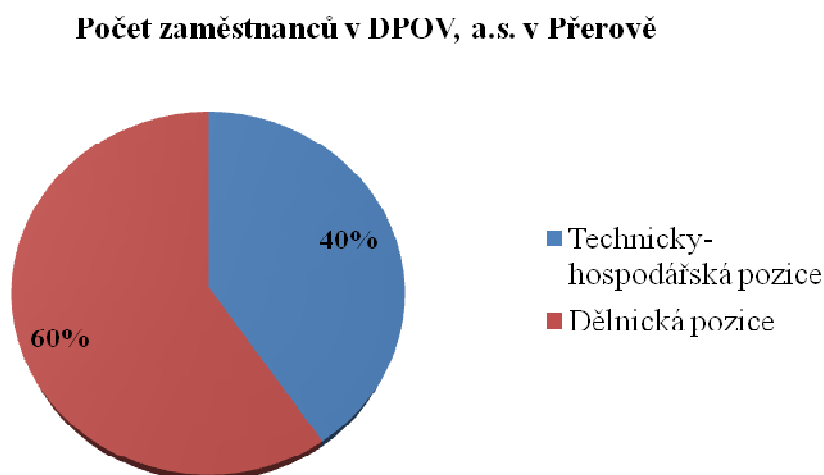
Graf 4. 15. Hodnocení systému získávání a výběru zaměstnanců za dostačující



▪ **Otázka č. 16: Na jaké pracovní pozici se nacházíte?**

Z grafu č. 4.16 je zřejmé, že firma DPOV, a.s. v Přerově zaměstnává více pracovníků na dělnických pozicích než na pozicích technicko-hospodářských v poměru 3:2.

Graf 4. 16. Zastoupení technicko-hospodářských a dělnických pozic ve firmě

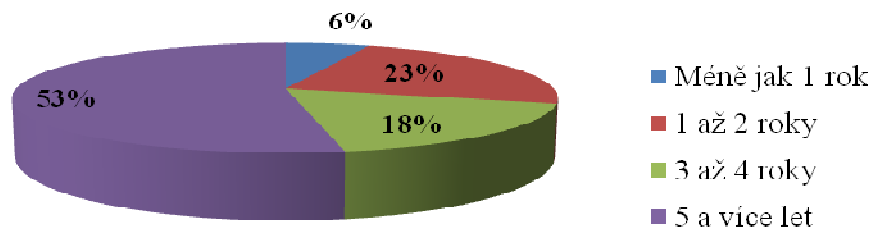


▪ **Otázka č. 17: Jak dlouho pracujete pro firmu DPOV,a.s. v Přerově?**

Délka dosavadního působení ve firmě na příslušné pracovní pozici vypovídá o spokojenosti jejich zaměstnanců. Dle grafu č. 4.17 vyplývá fakt, že stanové pracovní podmínky jsou dostatečně vyhovující pro současné zaměstnance, jejichž většina pro firmu pracuje nejméně 5 a více let, což představuje 38% z celkového počtu respondentů. Poslední 3 až 4 roky setrvává ve firmě celkově 62% respondentů.

Graf 4. 17. Délka zaměstnanců působící ve firmě DPOV, a.s. v Přerově

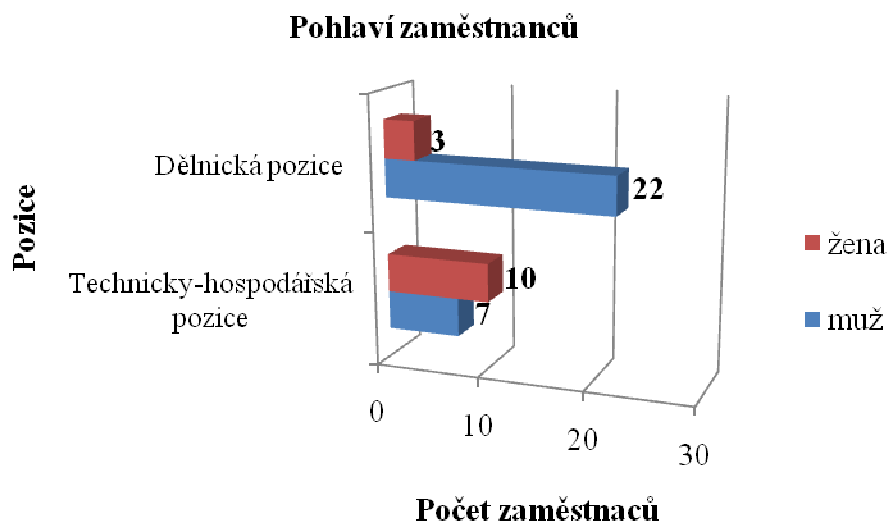
Délka zaměstnanců působící ve firmě



▪ Otázka č. 18: Vaše pohlaví:

Poměr mužů a žen zaměstnaných v DPOV, a.s. v Přerově je rozdílný podle příslušné pozice. Na technicko- hospodářských pozicích se nachází více žen (59% z celkového počtu zaměstnanců na THP), než na pozicích dělnických (12% z celkového počtu zaměstnanců na DP). Minimální zastoupení žen na dělnických pozicích je možné vysvětlit fyzickou náročností související s výkonem této činnosti. Z dotazníkového šetření je zřejmé, že nejvíce mužů se nachází na dělnických pozicích a to z 88% z celkového počtu zaměstnanců na DP. Naopak menší zastoupení mužské populace je na THP. Pracuje zde 41% z celkového počtu zaměstnanců na THP.

Graf 4. 18. Pohlaví zaměstnanců

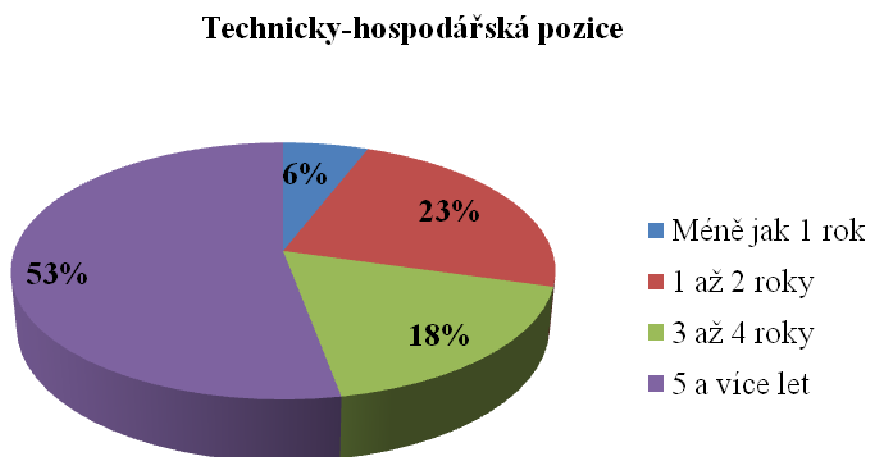


▪ **Otázka č. 19: Do které věkové kategorie patříte?**

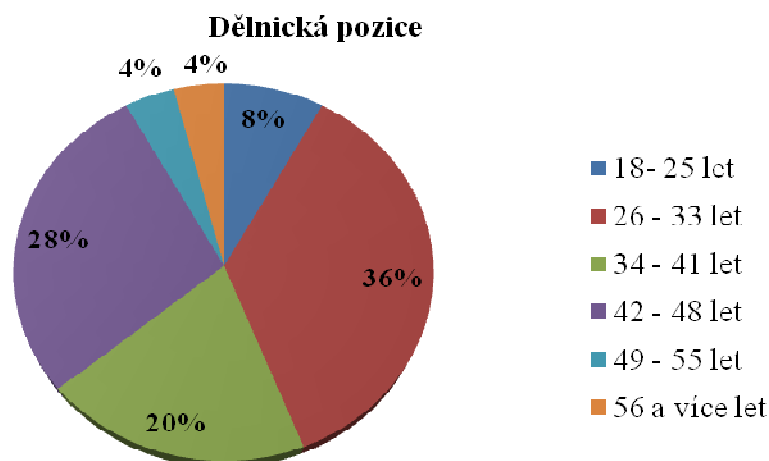
Věková struktura jednotlivých zaměstnanců se liší v závislosti na vykonávané práci. Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že na technicko- hospodářských pozicích se nejčastěji nacházejí lidé ve věkovém rozmezí 42 až 48 let. V menší míře se na THP nacházejí nižší věkové kategorie, a to sice zaměstnanci ve věku od 26 až do 33 let. Jedním z hlavních důvodů proč je tomu tak, může být spojitost jejich doposud nedostačujících zkušeností, znalostí na pracovní místo nebo také proto, že u těchto pozic poptávka po práci převyšuje jejich nabídku. Mladší uchazeči, tak mají problém se na tato místa dostat. Opačná věková struktura je na dělnických pozicích z důvodu jejich vyšší fyzické náročnosti. Z toho vyplývá fakt, že na těchto pozicích převládá věkové zastoupení v rozmezí od 26 až do 33 let. V minimální míře jsou zde zaměstnanci, jejichž věk se pohybuje v kategorii 49 až 56 let. Bližší údaje jsou v grafech č. 4. 19 a v grafech č. 4. 20.

Rozdíl mezi nabídkami práce je typický mezi jednotlivými pozicemi. Nabídka práce na DP je vyšší než nabídka práce na THP – jedná se o tzv. převis nabídek.

Graf 4. 19. Věková struktura zaměstnanců na technicko-hospodářských pozicích



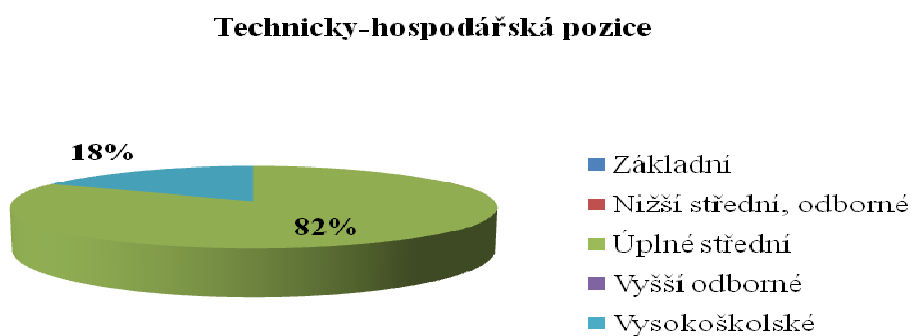
Graf 4. 20. Věková struktura zaměstnanců na dělnických pozicích



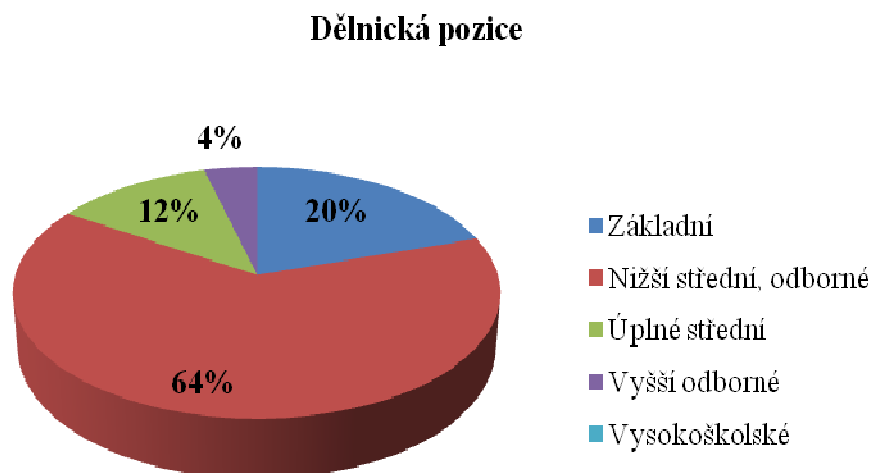
▪ **Otázka č. 20: Jaká je úroveň Vašeho nejvýše dosaženého vzdělání?**

Dotazníkové šetření zjistilo, že stejně jako pohlaví, věk, tak i dosažené vzdělání je přímo závislé na příslušné pracovní pozici. Na technicko- hospodářskou pozici jsou kladeny vyšší požadavky na vzdělání ve srovnání s dělnickou pozicí, kde se v první řadě preferuje získaná praxe. Nejnižší dosažení vzdělání na THP je úplné střední, kterými disponuje 82% zaměstnanců. Nejvyšší dosažené vzdělání, kterého dosáhli respondenti na těchto pozicích, je vysokoškolské - jedná se pouze o 18% zaměstnanců. Grafické znázornění je v grafu č. 4. 21. U dělnických pozic je nejvýše dosaženým vzděláním nižší, střední vyučení, kterým disponuje 64% pracovníků. Naopak nejnižším dosaženým vzděláním, kterého dosáhli respondenti, je základní - překvapivě se jedná o 20% zaměstnanců, což není zanedbatelné číslo. Na rozdíl od technicko- hospodářských pozic u dělnických pozic se nachází široká škála vzdělání zaměstnanců.

Graf 4. 21. Dosažené vzdělání u technicko-hospodářských pozic



Graf 4. 22. Dosažené vzdělání u dělnických pozic



4.4. Shrnutí výsledků z dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření byly zjištěny výsledky související s procesem získávání a výběru zaměstnanců z pohledu současných zaměstnanců tzn. prostřednictvím vybraného vzorku respondentů. Tito zaměstnanci prošli procesem získávání a výběru zaměstnanců osobně a jejich pohled na tento proces je jedním z přínosů pro bakalářskou práci. Prostřednictvím jejich odpovědí z dotazníkového šetření byl ověřen obecně stanovený postup personálního oddělení v praxi a následovně jeho posouzení z hlediska efektivity, etičnosti a ekonomičnosti.

Efektivita procesu získávání a výběru zaměstnanců je vnímána především v důsledku nízké fluktuace zaměstnanců. Nízká fluktuace souvisí s tím, že 38 % z oslovených respondentů setrvává ve firmě v časovém horizontu delším, tzn. více jak 5 let a zbývajících 62% poslední 3-4 roky. Efektivnost systému již spočívá od prvotních kroků vztahující se na proces získávání a výběru zaměstnanců. Firma již z předcházejících zkušeností ví, že jejím hlavním cílem je oslovit vnější zdroje prostřednictvím kvalitně zvážené a připravené nabídky práce. Tento úkol je v kompetenci personálního oddělení, která nabídku práce sestavuje z písemných podkladů, a sice z popisu a specifikace pracovního místa. Z těchto podkladů doslova „vypíchne“ to nejdůležitější. Podle výsledků z dotazníkového šetření s formulací nabídky zaměstnání bylo spokojeno 73,8% a 97,6% respondentů potvrdilo

soulad mezi požadavky na volné pracovní místo s jeho skutečnou podstatou. K zvýšení efektivnosti celého procesu spočívá i v organizaci výběru zaměstnanců. Výběr, který je uskutečňován na základě rozhovoru – jedná se konkrétně o 59,5% respondentů. Rozhovor by měl být veden tak, aby byl přínosný pro obě strany. Respondenti organizaci rozhovoru hodnotí převážně kladně. Pozitivní dojmy souvisejí s tím, že podle 96 % respondentů byl rozhovor veden připravenou komisí/ členem komise, u 88% v nerušeném prostředí, v 80% byly pokládány otevřené otázky, 44% jej hodnotí jako profesionálně vedený rozhovor a 36,5 % vnímalo atmosféru rozhovoru jako příjemnou a přátelskou.

Etičnost systému získávání a výběru zaměstnanců především spočívá v kladení nediskriminujících otázek. Respondenti v rámci dotazníku byli tázáni konkrétně na otázku související s typem otázek, které byly během rozhovoru použity. V nabídce možností se objevila i varianta diskriminujících otázek, která nebyla ani jedním respondentem zvolena.

Ekonomičnost procesu získávání a výběru zaměstnanců se vztahuje nejenom na vynaložené peněžní prostředky ale také na vynaložený čas. Z toho vyplývá skutečnost, že důraz je kladen na optimální využití peněžních prostředků a času. Podle respondentů se 33,5 % na pracovní pozici dostali na základě své vlastní iniciativy a 28,5 % prostřednictvím doporučení od jiné osoby. Celkově to představuje 62% respondentů, kteří ušetřili firmě vynaložené náklady a čas, který by souvisel se zahájením procesu získávání a výběru zaměstnanců. Zbývajících 38% respondentů bylo osloveno vlastní aktivitou firmy a to v následujícím pořadí: 20% z místních novin, 16% zveřejněné nabídky na internetu (pouze u DP) a 14% Úřadem práce v Přerově. Zájem o práci je podmíněn zejména nabízenými pracovními podmínkami a dobrou pověstí firmy. Náklady a čas jsou ovlivněny také zvoleným typem rozhovoru. U technicko- hospodářských pozic jsou rozhovory charakteristické svou časovou i finanční náročností, neboť preferují rozhovor před panelem posuzovatelů na rozdíl od dělnických pozic, u nichž je dominující rozhovor typu 1+1.

5. Návrhy a doporučení

Systém získávání a výběru zaměstnanců ve firmě DPOV, a.s. v Přerově je veden, tak aby dosáhl optimální efektivnosti, tzn., aby získal dostatečně kvalifikované pracovníky při, co nejnižších nákladech a za co nejkratší čas. Podle obdržených informací a výsledků jsou vybírání zaměstnanci splňující stanovené požadavky firmy pro příslušnou pozici, za co

nejnižších nákladů a především v časovém horizontu kratší jak je 1 měsíc. Velkou výhodou firmy je, že většina jejich zaměstnanců byla získána prostřednictvím jejich vlastní aktivity, což firmě šetří náklady spojené např. s inzercí a časem vynaloženým na realizaci procesu získávání a výběru zaměstnanců. Z tohoto důvodu návrh na snížení nákladů a času bude pouze doplňujícím doporučením.

1. Návrh: Využít další zdroj k získávání zaměstnanců

V současné době svět počítačů a internetu bývá málokomu cizí. Jak mladší, tak starší populace disponuje dovednostmi vztahující se na informační technologie. Z toho vyplývá skutečnost, že by firma měla více využívat své internetové stránky k oslovení potenciálních uchazečů. Sníží nejenom své náklady, ale také čas spojený s poskytováním informací o firmě, které si každý potenciální uchazeč může přečíst z pohodlí domova. V případě potřeby nového zaměstnance, by měla být nabídka zaměstnání více zviditelněna na webových stránkách firmy než doposud. Každý návštěvník webové stránky by měl postřehnout novou nabídku práce na první pohled bez dalšího zbytečného hledání. Jestliže se uchazeč z webových stránek nedozví podle jeho úsudku všechny potřebné informace, měl by mít možnost případné dotazy zasílat na email firmy DPOV, a.s. v Přerově.

2. Návrh: Zlepšit systém registrace pro uchazeče o zaměstnání

Firma poskytuje potenciálním uchazečům o pracovní místo dotazník v tištěné podobě v sídle firmy. Možnost získat dotazník, přesněji Osobní dotazník zájemce o zaměstnání, by měla být nabízena i na internetových stránkách s jeho možností zpětného poslání do registrace uchazečů o volné pracovní místo. Toto doporučení by nebylo možné, jestliže by se doposud nezměnil systém registrace, která je v současnosti vedena v tzv. ruční databázi. Ruční databáze je dle mého názoru nepraktická. Zbytečně zabírá místo v kanceláři a třídění či výběr z registrovaných uchazečů je časově náročnější. Z této skutečnosti bych, proto doporučila zavedení počítačové databáze, která pomocí nastavených filtrů vybere za pár vteřin ty nejvhodnější uchazeče.

3. Návrh: Rozšíření osobního dotazníku

Nedostatek shledávám i v sestaveném Osobním dotazníku zájemce o zaměstnání, který neobsahuje položku kontaktu na uchazeče, ať již v podobě telefonního čísla, kde je jej možné zastihnout v případě zájmu či emailové adresy. Je zde zmíněno pouze trvalé

bydliště uchazeče, což vypovídá, že většina možných reakcí na žádost o zaměstnání je vyrozuměna prostřednictvím služeb pošty, kde poskytované služby jsou získány pouze za úplatu.

4. Návrh: Redukce výběru zaměstnanců pouze na základě dokumentů

Ačkoliv firma neměla doposud s výběrem zaměstnanců větší problémy, tak i přesto bych doporučila omezení výběru zaměstnanců pouze na základě písemných dokumentů. Jedná se o pouze o výjimečné případy, ale čím dříve se tato metoda výběru zredukuje, tím výběr zaměstnanců bude kvalitnější. Z toho vyplývá skutečnost, že mé doporučení se vztahuje k zavedení rozhovoru na všechny pozice ve firmě DPOV, a.s. v Přerově.

5. Návrh: Zlepšit sledování nákladů

Poslední nedostatek shledávám ve sledování nákladů vynaložených na proces získávání a výběru zaměstnanců, který by měl být důkladněji veden. Je to z toho důvodu, že každá firma musí vědět, kolik peněžních prostředků vynakládá na své jednotlivé aktivity a mohla je tak dle potřeby měnit (snížovat, zvyšovat). Firma by měla také ve svém vlastním zájmu sledovat nejenom náklady, ale také další faktory ovlivňující efektivnost získávání a výběru zaměstnanců. Z tohoto důvodu, proto doporučuji sledovat např. počet žádostí o zaměstnání, poměr mezi pozvanými k výběrovému rozhovoru či účastníky rozhovoru k počtu žádostí o práci, fluktuaci zaměstnanců aj.

6. Závěr

V současné době si stále více firem uvědomuje, že hlavním bohatstvím organizace jsou lidé. Z tohoto důvodu každá firma usiluje získat prostřednictvím trhu práce odpovídající pracovní sílu, jejíž kvalifikace je totožná či nejvíce splňuje požadavky volného pracovního místa. Hlavním cílem organizací je získat takové pracovníky, kteří budou pro firmu přínosem, nikoli jejím břemenem. Tento úkol je nesnadný, neboť celý proces získávání a výběru zaměstnanců spočívá na důkladně zorganizovaném procesu od prvotních krůčků personálního oddělení, jehož výsledkem by měl být výběr toho nejvhodnějšího kandidáta na obsazované pracovní místo.

Bakalářská práce se v teoretické, tak v praktické části zaměřuje na proces získávání a výběru zaměstnanců. Z teoretické části byly získány odborné znalosti vztahující na tento proces, které složily následovně jako podklad pro vypracování praktické části. Ta se soustřeďovala již na aplikaci teorie do praxe a mj. na porovnání teoretických východisek se skutečným procesem získávání a výběru zaměstnanců v nynějších firmách.

Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců se realizovala ve firmě DPOV, a. s. v Přerově. Systém byl analyzován prostřednictvím dotazníkového šetření, který společně se získanými informacemi od zaměstnankyň personálního oddělení, odhalil skutečnou podobu využívaného systému získávání a výběru zaměstnanců ve firmě DPOV, a.s. v Přerově - jak z pohledu těch, kdo jej vede, tak z pohledu těch, kdo jej absolvoval. Zhodnocení a porovnání informací z obou stran vedlo k navržení pouze doplňkových opatření, které by mohly napomoci k zvýšení efektivity procesu získávání a výběru zaměstnanců z hlediska snížených nákladů a času souvisejícím s jeho realizací.

Hlavním přínosem bakalářské práce bylo nejenom nabytí odborných znalostí vztahující se zvolené téma, ale také využít tyto znalosti do praxe. Vyšším cíle bakalářské práce bylo napomoci firmě k zlepšení jejich dosavadně zaběhnutému systému získávání a výběru zaměstnanců, jestliže v něm byl spatřen, zjištěn nedostatek, který by mohl být odstraněn či zmírněn.

7. Seznam použité literatury

Odborná literatura:

- [1.] Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s.: il. (Expert). ISBN 80-247-0469-2
- [2.] Bláha, J.; Mateiciuc, A.; Kaňáková, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s.: il. ISBN 80-251-0374-9.
- [3.] Dvořáková, Z. A kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004 - xxx, 157 s. ISBN 80-7179-468-6 (5/7).
- [4.] Evangelu, J. *Diagnosticke metody v personalistice*. 1. vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2009. 176 s.: il. ISBN 978-80-247-2607-6
- [5.] Foot, M.; Hook, C. *Personalistika*. Přel. J. Bláha; Z. Kaňáková; A. Mateiciuc. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. xii, 462 s. (Business books) (Praxe manažera). ISBN 80-7226-515-6.
- [6.] Hroník, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999. 311 s.: il. (Praxe personalisty). ISBN 80-7226-161-4.
- [7.] Hroník, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. 1.vyd. 1. Brno: ERA, 2002. 370 s. (Kariéra). ISBN 80-86517-20-9.
- [8.] Kaňáková, Z; Bláha, J.; Babicová, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. 205 s. : il. ISBN 80-7048-020-3.
- [9.] Koubek, J. *Personální práce v malých podnicích*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. (Manažer). ISBN 80-247-0602-4.
- [10.] Koubek, J. *Personální práce v malých podnicích*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [11.] Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

- [12.] Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. A dopl. vyd.. - Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261- 168-3.
- [13.] Koubek, J; Hüttlová, E; Hrabětová, E. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. 1 vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická [Praha], 1995. 194 s. ISBN: 80-7079 -629-4.
- [14.] Mathis, R; Jakson, H. *Human Resource Management*. 12th ed..- Mason : South-Western Cengage Learning, c2008 - xxix, 592 s. : il. ISBN 978-0-324-54275-2 (váz.)0-324-54275-5.
- [15.] Mikolovich, G.T; Boudreau, J.W. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. M. Koš. Praha : Grada, 1993. 930 s. : il. ISBN 80-85623-29-3
- [16.] Stýblo, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s.: il. ISBN 80-7261-097-X (1/6).
- [17.] Stýblo, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. 1. vyd. Praha: VOX, 2004 - iv, 122 s. ISBN 80-86324-43-5.
- [18.] Stýblo,J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. 334 s.: il. ISBN 80-85424-92-4.
- [19.] William, B.; Werther, J.; Keith, D. *Lidský faktor a personální management*. Přel. B. Procházková. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

Internetové zdroje:

- [1.] <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/ziskavani-a-vyber-pracovniku-pokracovan/1001663/45018/>
- [2.] <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/ziskavani-a-vyber-pracovniku/1001663/45013/>
- [3.] http://www.dashofer.cz/downloadukazkyiso2_006_4_3_1_obr.pdfwa=w
- [4.] <http://www.dpov.cz/cz/>

Seznam zkratk:

- | | |
|----------|-------------------------------|
| 1. apod. | a podobně |
| 2. atd. | a tak dále |
| 3. mj . | mimo jiné |
| 4. např. | například |
| 5. popř. | popřípadě |
| 6. THP | technicko- hospodářské pozice |
| 7. tj. | to jest |
| 8. tzn. | to znamená |

Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2010

.....

Jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Jasínkova 13, Přerov – 750 02

Seznam obrázků:

Obr. 2. 1 Schéma procesu získávání a výběru zaměstnanců	6
---	---

Seznam grafů:

Graf. 3. 1 Průměrný počet zaměstnanců ve firmě DPOV, a.s.	27
--	----

Graf. 3. 2 Obrat firmy DPOV, a. s.....	27
--	----

Graf 4. 1. Technicko- hospodářská pozice	35
--	----

Graf 4. 2. Dělnická pozice	35
----------------------------------	----

Graf 4. 3. Dostatek informací v nabídce práce	36
---	----

Graf 4. 4. Chybějící informace v nabídce zaměstnání.....	36
--	----

Graf 4. 5. Hlavní důvody vedoucí k rozhodnutí pracovat ve firmě DPOV,a.s. v Přerově	37
---	----

Graf 4. 6. Metoda výběru zaměstnanců	38
--	----

Graf 4. 7. Druh rozhovoru	39
---------------------------------	----

Graf 4. 8. Připravenost komise/ člena komise	39
--	----

Graf 4. 9. Časová náročnost rozhovoru	40
---	----

Graf 4. 10. Místo konání rozhovoru	40
--	----

Graf 4. 11. Typy otázek rozhovoru	41
---	----

Graf 4. 12. Pocity z rozhovoru	41
--------------------------------------	----

Graf 4. 13. Interval od podání žádosti o práci až po přijetí.....	42
---	----

Graf 4. 14. Soulad mezi požadavky na volné pracovní místo s jeho skutečnou podstatou.....	43
---	----

Graf 4. 15. Hodnocení systému získávání a výběru zaměstnanců za dostačující.....	44
--	----

Graf 4. 16. Zastoupení technicko-hospodářských a dělnických pozic ve firmě.....	44
Graf 4. 17. Délka zaměstnanců působících ve firmě DPOV, a.s. v Přerově	45
Graf 4. 18. Pohlaví zaměstnanců	45
Graf 4. 19. Věková struktura zaměstnanců na technicko-hospodářských pozicích	46
Graf 4. 20. Věková struktura zaměstnanců na dělnických pozicích.....	47
Graf 4. 21. Dosažené vzdělání u technicko-hospodářských pozic	47
Graf 4. 22. Dosažené vzdělání u dělnických pozic.....	48

Seznam tabulek:

Tab. 2. 1 Role personalistů v procesu získávání a výběru zaměstnanců	4
Tab. 2. 2 Role liniových manažerů v procesu získávání a výběru zaměstnanců.....	4
Tab. 2. 3 Jednotlivé kroky procesy získávání a výběru zaměstnanců	7
Tab. 2. 4 Vnitřní zdroje pracovních sil	10
Tab. 2. 5 Vnější zdroje pracovních sil	10
Tab. 2. 6 Validita	24

Seznam příloh:

Příloha č. 1	Dotazník
Příloha č. 2	Organizační struktura
Příloha č. 3	Osobní dotazník zájemce o zaměstnání
Příloha č. 4	Inzerát
Příloha č. 5	Osobní dotazník při přijetí do zaměstnání
Příloha č. 6	Tabulky